Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9270081
Centre d'intérêt : 310

Association des cadres des collèges du Québec. Colloque (7e : 1991 : Montréal, Québec).

Les nouveaux défis du gestionnaire de cégep : actes / du [7e] Colloque, 1991, Montréal, les 14 et 15 mars ; Association des cadres des collèges du Québec. -- L'Ancienne-Lorette : L'Association, [1991?].
35 p. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Descripteur(s) : Administrateur scolaire • Administration scolaire • Gestion • Rôle de l'administrateur • Clientèle • Relations collège-entreprise • Marketing • Ethique • Ressources humaines • Collégial (Ordre d'enseignement)

Ces actes regroupent les textes des allocutions prononcées lors du septième colloque de l'Association des cadres des collèges du Québec. Quatre thèmes ont retenu l'attention des participants qui sont autant de défis posés aux gestionnaires de cégep : les nouvelles caractéristiques des clientèles, les modes de relations cégeps/milieux de travail, la concurrence et l'éthique, la mise en valeur des ressources humaines. Chaque thème est traité sous l'angle des exigences qu'il pose au gestionnaire de collège.

Type de document :
Notice(s) connexe(s) : 9070113, 8970489

Actes du COLLOQUE 1991

MONTRÉAL
Les 14 et 15 mars

Les nouveaux défis du gestionnaire de Cégep

ASSOCIATION DES CADRES
DES COLLÈGES DU QUÉBEC

92-00081

SOMMAIRE

THÉMATIQUE 2

MOT DE BIENVENUE

Monsieur Gilles Lépine 3

CONFÉRENCES D'OUVERTURE

Monsieur Yvon Morin 5

Monsieur Yves Sanssouci 8

ATELIER 1

LES NOUVELLES CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTÈLES

Monsieur André Bellerive 11

Monsieur Robert Cère 13

ATELIER 2

LES MODES DE RELATIONS CÉGEPS/MILIEUX DE TRAVAIL

Monsieur Richard Dubé 16

Monsieur Alain Perreault 18

ATELIER 3

LA CONCURRENCE ET L'ÉTHIQUE

Monsieur Réginald Laverty 22

Madame Lyne Pigeon 25

ATELIER 4

LA MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Monsieur Jacques Besner 28

Monsieur Pierre Juron 30

DÎNER-CONFÉRENCE

Madame Denise Bombardier 33

ALLOCUTION DE CLÔTURE

Monsieur Jean Perron 35

N.B. Les allocutions sont publiées sous la responsabilité des auteurs et n'engagent pas celle de l'Association.

THÉMATIQUE

Les cégeps ont franchi le cap de la vingtaine et l'on peut facilement observer que leurs origines, leurs conditions de fonctionnement ont changé. Le contexte dans lequel opère le réseau collégial évolue continuellement, sous la poussée des changements technologiques, de la santé des finances publiques, de la modification des tendances démographiques, de l'apparition de nouvelles valeurs, etc. D'autres transformations sont d'origine interne: en vingt ans, les clientèles ont changé et les caractéristiques du personnel se sont modifiées.

À chaque étape de son développement, le réseau des cégeps a dû s'adapter à de nouvelles conditions pour continuer de remplir sa mission dans la société. Les gestionnaires ont été au cœur de cette évolution, dont ils ont souvent assumé le leadership.

Quels sont les défis qui se présentent au gestionnaire de cégep en ce début des années 1990? Une consultation rapide menée par les membres du Comité des affaires professionnelles a permis d'en identifier un bon nombre. Tous ne pouvant être traités au cours d'un même colloque, le comité, par un processus de sélection, de fusion et d'élimination, en a extrait la courte liste que voici:

- les nouvelles caractéristiques des clientèles;
- les modes de relations cégeps/milieux de travail;
- la concurrence et l'éthique;
- la mise en valeur des ressources humaines.

Chacun de ces thèmes sera traité sous l'angle des exigences qu'il pose au gestionnaire de collège.

Les nouvelles caractéristiques des clientèles

La clientèle des années 1990 semble devoir être plus fragmentée que jamais auparavant. Notons seulement la proportion croissante d'étudiants provenant de minorités ethniques, la proportion de plus en plus significative de personnes d'âge mûr à l'enseignement régulier alors que la clientèle du secteur des adultes tend à rajeunir ou bien la progression rapide du nombre de personnes conciliant leurs études et un emploi à temps plein ou à temps partiel.

Devant cette situation, le gestionnaire devra mettre en place des conditions d'études, d'une part, possédant les exigences nécessaires à la sauvegarde de l'intégrité de la mission de l'établissement et, d'autre part, présentant la souplesse et l'adaptabilité qu'exigent la diversité de la clientèle.

Les modes de relations cégeps/milieux de travail

La formation professionnelle permet aux jeunes comme aux adultes d'acquérir les connaissances et les habiletés favorisant une meilleure intégration au marché du travail. Pour assurer ce mandat, les collèges doivent entretenir des relations avec les milieux de travail pour s'assurer que la formation acquise par les étudiants est pertinente face aux réalités des organisations œuvrant dans les secteurs correspondant aux programmes de formation. Que ce soit à l'enseignement régulier, en formation des adultes ou au niveau des centres spécialisés, on observe diverses approches des relations cégeps/milieux de travail.

L'existence de plusieurs approches dans les relations avec les milieux de travail n'est pas en soi un problème. Au contraire, on peut se réjouir de voir tant d'efforts consacrés à relier ce qui fut perçu longtemps comme deux solitudes. Ce qu'il faut noter cependant, c'est que la diversité des voies utilisées se manifeste dans un contexte où les collèges cherchent plus que jamais peut-être à cerner leur identité institutionnelle et se soucient de plus en plus de la cohérence de l'image qu'ils projettent.

La concurrence et l'éthique

Coincés entre la baisse ou la stabilisation de leur clientèle potentielle et les contraintes de leur mode de financement, les cégeps se sont retrouvés plongés dans le "monde merveilleux" de la concurrence. Entre le privé et le public, entre les collèges de la même région, avec le secondaire qui allonge ses programmes de formation professionnelle, avec les universités qui multiplient les certificats et ré-introduisent les sessions de propédeutique, parfois entre différents programmes d'un même établissement, la concurrence se joue. Elle peut se situer sur plusieurs terrains mais le plus important semble le recrutement de la clientèle.

La mise en valeur des ressources humaines

La principale ressource d'une maison d'enseignement, c'est la ressource humaine. C'est une ressource complexe, changeante, parfois fragile, mais toujours dotée d'une volonté autonome. Les règles de gestion qui la concernent, même si elles sont en partie "convenues collectivement", ne parviendront jamais à elles seules à mobiliser les énergies, à développer les compétences, à atteindre une plus grande efficacité dans la réalisation de la mission éducative des cégeps. Il faut aller au-delà des conventions collectives, au-delà des règles formelles de gestion.

Deux éléments du contexte, le vieillissement du personnel et la bureaucratisation des relations de travail, amèneront au cours des années qui viennent de nouveaux défis aux gestionnaires de cégeps.

Les cadres sont-ils préparés à assumer le leadership de la mobilisation et du développement des ressources humaines? Quel sera leur rôle?

MOT DE BIENVENUE

M. Gilles Lépine, président de l'A.C.C.Q.

Il me fait plaisir de vous accueillir, une fois de plus, au colloque annuel de notre Association.

Comme par les années passées, nous aurons l'occasion d'échanger nos points de vue sur un thème qui, cette année, se tourne résolument vers le futur, puisqu'il s'agit des nouveaux défis du gestionnaire de cégep.

En effet, l'an 2000 est à nos portes. Ce futur, qui naguère encore relevait carrément de la science-fiction (qu'on pense à 2001, l'Odyssée de l'espace, d'Arthur C. Clarke) fait aujourd'hui l'objet de préparations de plus en plus sérieuses. Car le lien entre le passé, le présent et le futur est un lien continu, et c'est aujourd'hui que nous jetons les bases de ce que sera demain. Je sais que je ne vous apprends rien en disant cela, mais il m'apparaît tout de même important de souligner cette relation, puisqu'elle est à l'origine de notre préoccupation d'aujourd'hui.

L'objet de ce colloque, c'est de faire le point, tous ensemble. Nous sommes gestionnaires de cégeps, de ces cégeps qui vieillissent chaque année et qui sont affectés par tous les changements qui surviennent au fil du temps. Il faut donc se l'avouer: les temps ont changé et les défis auxquels nous devons faire face ont eux aussi changé. Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de la thématique, nous avons retenu quelques thèmes essentiels que je me permettrai de vous présenter brièvement.

Les nouvelles caractéristiques des clientèles

C'est vrai que nous avons vécu au cours de la dernière décennie, et que nous vivons à l'heure actuelle, une modification importante des clientèles des cégeps. Notre colloque de 1989 soulevait d'ailleurs pertinemment cette question d'identification des clientèles - entre autres - et aujourd'hui, quelque deux ans plus tard, le défi reste de taille.

En effet, on observe un rajeunissement de la clientèle du secteur des adultes et inversement, de plus en plus de personnes d'âge mûr suivent les cours du secteur régulier.

De plus, il nous faut maintenant compter avec les minorités ethniques - et cela ne fait que commencer. Ces minorités souvent n'ont qu'une connaissance rudimentaire du français ou même de l'anglais le cas échéant, et pourtant, ils ont droit eux aussi à une qualité de services exemplaire.

Il y a également une nouvelle réalité au regard de notre clientèle régulière les "étudiants-travailleurs", c'est-à-dire de ces personnes qui concilient études collégiales et emploi à temps partiel, ou même à temps plein, dans certains cas. Leur flexibilité est évidemment beaucoup moindre et c'est à nous, gestionnaires, qu'incombera la tâche d'adapter nos façons de faire, de telle manière qu'ils puissent retirer autant de leur séjour que les autres étudiants.

Il nous faudra enfin tenir compte du fait que les étudiants et étudiantes qui nous arrivent du secondaire n'ont plus le même bagage intellectuel que ceux d'il y a quelques années. Il faudra donc nous adapter, prendre les étudiants et les étudiantes là où ils sont rendus pour les faire cheminer et les conduire jusqu'au seuil des exigences des universités et du marché du travail.

En un mot, les clientèles ont changé et elles continuent à le faire d'une façon très dynamique. C'est à nous qu'il appartient de prendre le pas, si nous voulons continuer à donner le ton.

Les modes de relations cégeps-milieux de travail

Ici, nous nous concentrons sur la formation professionnelle. C'est celle qui permet à l'étudiant, jeune ou adulte, d'acquérir les compétences nécessaires pour s'intégrer au marché du travail. Depuis toujours, les cégeps ont eu conscience de cette vocation, et se sont efforcés notamment d'entretenir des relations dynamiques avec le milieu de travail.

Mais de plus en plus, on observe à l'intérieur d'un même cégep, différentes façons d'aborder ces relations cégeps/milieux de travail.

Il y a d'abord, au niveau de l'enseignement régulier, l'approche du stage en milieu de travail. Ces stages permettent aux étudiants de mieux intégrer leurs connaissances théoriques et leur permettent d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques.

Du côté de la formation professionnelle des adultes, l'approche est sensiblement la même pour toute la formation créditable, mais pour la formation sur mesure, elle peut varier énormément selon les besoins de l'entreprise.

Une troisième approche dans les relations cégeps/milieux de travail est celle des centres spécialisés. Ceux-ci offrent, en plus d'autres services tels que la recherche appliquée, l'aide-conseil et le transfert technologique. Ils se distinguent aussi par le fait qu'ils n'ont qu'un seul domaine d'intervention (en général très spécifique) et que leur degré d'autonomie administrative est formellement plus élevé.

Enfin, on parle de plus en plus d'enseignement coopératif, c'est-à-dire l'alternance des études et du travail. Cette formule qui en est encore qu'à ses débuts sera de plus en plus populaire au fur et à mesure que des employeurs et des collèges seront prêts à emboîter le pas. Une telle approche est très avantageuse en ce sens qu'elle permet d'enrichir la formation théorique d'une expérience pratique, augmentant par le fait même la motivation de l'étudiant et diminuant les investissements dans les équipements.

Bref, autant d'avenues possibles afin de permettre à nos étudiants et étudiantes d'entrer sur le marché du travail sans heurt. En fait, le problème n'est pas au niveau de la multiplicité des approches, mais plutôt à celui de la situation actuelle. On assiste présentement à une recherche d'identité institutionnelle de la part des cégeps, et la plupart se soucient de plus en plus de la cohérence de l'image qu'ils projettent.

La concurrence et l'éthique

Je ne vous apprendrai rien en vous disant que depuis quelques années, les cégeps se retrouvent plongés dans le "monde merveilleux" (comme on le dit dans la présentation de la thématique) de la concurrence, une concurrence par ailleurs de plus en plus forte, puisqu'elle se joue sur plus d'un front à la fois: collèges privés/collèges publics, collèges/écoles secondaires, collèges/universités, disparités régionales... tout est matière à compétition, surtout en ces périodes de recherche d'identité, comme je le soulignais il y a un instant.

Dans la présentation de la thématique, des questions sont soulevées. Je ne les répéterai pas ici, ce qui m'apparaît par contre digne de mention, c'est la dimension éthique de ces pratiques de concurrence. Ce n'est pas que ces pratiques soient malhonnêtes ou que cette concurrence soit déloyale, mais nous sommes des institutions d'enseignement, et non des entreprises commerciales, et je pense qu'il faut faire la distinction. Un des défis que nous aurons donc à relever, en tant que gestionnaires, sera l'application d'une "saine concurrence", c'est-à-dire une concurrence qui se ferait en deçà de certaines limites.

La concurrence minimale souhaitable serait celle qui stimule l'ardeur au travail, permet d'affirmer l'identité institutionnelle et empêche les collèges de se scléroser. Il ne faut pas cependant tomber dans l'excès qui pourrait entraîner les collèges dans des situations confuses où les guerres de clochers risqueraient d'affaiblir l'ensemble du réseau et menacer sa survie même.

En somme, une concurrence saine, oui, mais qui ne nous empêche pas de nous serrer les coudes. Comme vous le voyez, le défi est de taille...

La mise en valeur des ressources humaines

La principale ressource d'une maison d'enseignement, c'est la ressource humaine, je ne vous apprends rien en vous répétant cela. Néanmoins, cela implique que nous devons garder cette vérité toujours bien vivante dans nos esprits. C'est une ressource extrêmement dynamique et complexe.

Il faudra donc se pencher spécifiquement sur deux facteurs qui entraîneront dans un futur immédiat des prises de position qui sont de véritables défis; ces deux facteurs sont le vieillissement du personnel et la bureaucratisation des relations de travail.

C'est un fait que notre personnel vieillit. L'âge de la retraite sonnera bientôt pour certains d'entre nous, et ceux et celles qui quitteront nos rangs emporteront avec eux leur bagage d'expérience, de connaissances et de pondération. "Ne demande jamais pour qui sonne le glas, disait Hemingway, il sonne toujours pour toi". Chaque fois qu'un aîné se retire, c'est toute la collectivité qui perd de sa richesse. Il nous faut donc trouver le moyen de réinvestir cette richesse dans nos institutions. Comment? Bonne question...

Il nous faudra également davantage faire face aux problèmes de ceux qui restent en place, comme par exemple, les burn-out, les crises familiales ou le désabusement professionnel. Encore une fois, c'est à nous qu'il appartient de relever le défi.

Par ailleurs, les conventions collectives et les modes habituels de relations patronales-syndicales ne présentent pas nécessairement des conditions favorables pour associer les syndicats à de nouvelles formes de mobilisation des ressources humaines et à la solution des nouveaux problèmes qui se poseront. Comment promouvoir la mobilité professionnelle, sans débureaucratiser les relations de travail? Comment introduire un programme de qualité de vie au travail ou d'aide aux employés, dans un contexte de méfiance? Comment inciter au développement de nouvelles compétences et au dépassement professionnel, avec des ressources limitées pour le perfectionnement, dans un système de sécurité d'emploi "mur-à-mur", sans évaluation ou presque, sans incitation formelle à la performance?

Bref, les cadres sont-ils préparés à assumer le leadership de la mobilisation et du développement des ressources humaines? Quel sera leur rôle?

À ces questions s'ajoutent d'autres problématiques comme le financement des collèges et celle de l'"accountability". Il nous faudra faire plus et mieux avec moins. Il nous faudra donc penser à de nouveaux modes de financement, à de l'autofinancement de nos activités peut-être. Mais il faudra toujours garder comme prémisse l'accessibilité de l'enseignement collégial. Il nous faudra aussi garantir la qualité de nos services. Il nous faudra rendre des comptes à la société. Nous devrons prouver que nos organisations sont tout à la fois efficaces et efficientes.

L'imputabilité et l'évaluation institutionnelle sont des termes avec lesquels nous devrons apprendre à vivre.

J'aurais d'ailleurs bien aimé que nous puissions aborder ces thèmes ensemble, mais comme vous l'avez sûrement noté, notre programme pour ces deux jours est déjà passablement chargé. Rassurez-vous cependant, cela n'est que partie remise.

Ceci m'amène naturellement à céder la place à nos conférenciers qui, comme toujours, ont été choisis consciencieusement en fonction de leur capacité de jouer le rôle de catalyseur de vos échanges.

Car, est-il besoin de le préciser, ce colloque, c'est votre colloque. C'est grâce à votre participation aux ateliers qu'il pourra être profitable. En fait, si votre Association s'occupe du support logistique, la réussite de ces réunions est principalement due à la participation de ses membres. Je ne saurais donc trop vous inviter à vous exprimer librement, à faire profiter les autres de votre expérience de gestionnaire. Comme le veut le dicton, "c'est du choc des idées que jaillit la lumière". Ne vous gênez donc pas pour exprimer vos idées dans le cadre des ateliers de travail.

Permettez-moi de vous souhaiter à toutes et à tous un excellent colloque.

Je laisse maintenant la parole à monsieur Yvon Morin, président du Conseil des collèges.

Encore une fois, soyez les bienvenus!

CONFÉRENCES D'OUVERTURE

M. Yvon Morin, président
Conseil des collèges

Lorsque madame Pineau, au nom du comité organisateur, m'a invité à dire un mot à l'ouverture de votre colloque, je n'ai pas hésité longtemps. Tout d'abord, parce que madame Pineau me demandait une réponse la journée même. Aussi, parce que le Conseil des collèges reçoit toujours une excellente collaboration de votre Association. Il m'était donc impensable de ne pas accorder priorité à votre invitation. Enfin, la thématique de votre colloque sur les nouveaux défis du gestionnaire de cégep rejoint, à plusieurs égards, l'opération que mène actuellement le Conseil des collèges sur les priorités de développement des collèges, à l'aube de l'an 2000. C'était donc là pour moi un argument décisif.

Vous savez sûrement que le Conseil des collèges est à préparer, pour le printemps de 1992, un rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, un rapport qui va tenter d'identifier les priorités de développement des collèges pour la prochaine décennie. Nous cherchons à déterminer les choix stratégiques que les collèges devront faire, à définir les grandes orientations qu'il faudra privilégier et à identifier les moyens majeurs les plus propices à la réalisation des choix qui auront été faits.

Le Conseil est actuellement en période de consultation. Nous tenons des tables rondes dans la plupart des régions du Québec; nous recevons des organismes et des groupes en audience pour échanger sur leurs mémoires; nous rencontrons des experts; nous menons un certain nombre d'études et de recherches. La collaboration que nous recevons est absolument exceptionnelle. La richesse des propos que nous entendons, la lucidité des analyses qui sont faites, l'originalité et même la hardiesse de certaines propositions, tout ça, après des débats indispensables, devrait nous amener à des conclusions intéressantes, stimulantes et sûrement exigeantes.

Vous comprenez cependant qu'il m'est impossible de vous dire aujourd'hui quelles seront les priorités que retiendra le Conseil à la suite de ces consultations. Non seulement, je n'ai pas les réponses, mais ce serait carrément contraire à l'éthique et aux règles mêmes qui doivent présider à une opération de consultation. Mais à défaut de donner des réponses, il m'est possible de formuler quelques questions à un auditoire aussi choisi que le vôtre. C'est peut-être là d'ailleurs une des spécificités des propos d'ouverture: d'interroger plus que de répondre. Pour les réponses, je fais d'abord confiance au prestigieux groupe de présentateurs et de réacteurs de chacun des ateliers, et aussi à chacun et à chacune de vous, à la richesse et à la diversité de vos expériences.

Je voudrais donc, très simplement, aborder avec vous trois questions préliminaires qui auront pour but de tisser une toile de fond aux quatre thèmes que vous étudierez en atelier. Ces trois questions, ou ces trois remarques préliminaires, devraient, je le souhaite, faciliter vos échanges et vos travaux de réflexion.

1. Distinguer les ordres de questionnement

La première question que je veux aborder avec vous concerne l'importance de distinguer les niveaux de questionnement. Peu importe le thème que nous aborderons en atelier, nous serons inévitablement appelés à distinguer trois ordres de questions. Et nous serons d'autant plus efficaces, c'est du moins ce que l'expérience nous enseigne, que nous aurons su distinguer ces trois ordres et que nous aurons réussi à aborder chacun de ces ordres.

1.1 L'ordre du contexte

Il y a tout d'abord l'ordre du contexte. Le Conseil des collèges a consacré la première partie de son document de consultation *Vers l'an 2000* à quatre ensembles de questions qui renvoient au contexte : a) des questions de démographie (le mouvement vers une croissance négative, l'exode des régions, le renversement de la structure par âge, l'immigration et l'émigration, etc.); b) des questions d'économie (la globalisation de l'économie, la concurrence, la tertiarisation des emplois, le chômage, les pénuries de main-d'oeuvre, la participation des femmes au marché de l'emploi, etc.); c) des questions socio-culturelles (la qualité de vie, les perturbations de la structure familiale, les inégalités sociales, les valeurs, l'éthique, etc.); et d) des questions de science et de technologie (les liens entre la technologie et la concurrence, entre le développement technologique et le développement de la main-d'oeuvre, etc.).

Quand on parle de défis, au sens propre du terme, on se situe dans l'ordre du contexte, on renvoie à ces réalités incontournables avec lesquelles il faudra composer et qui posent à tout gestionnaire de véritables défis.

Vis-à-vis de ces défis du contexte, notre tâche est évidemment de chercher à comprendre ce qui se passe, de dégager les tendances qui se manifestent, d'identifier les enjeux, de savoir les interrelations qui se nouent entre les éléments.

Cet effort de compréhension, d'analyse et de lucidité a besoin d'être soutenu aussi bien par des données quantitatives que par des données qualitatives. Peu importent les défis particuliers que nous discuterons en atelier, je vous dirai que souvent nous déplorerons l'absence de données, ou tout au moins de données tranées. Cette absence gêne les gestionnaires désireux de faire un véritable travail de planification, de prendre des décisions éclairées qui dépassent le stade de la vague intuition.

Il y a des collèges où les gestionnaires ont à leur disposition des données aussi bien transversales que longitudinales, aussi bien quantitatives que qualitatives sur un grand nombre d'éléments locaux, régionaux et nationaux. Ces gestionnaires sont bien équipés pour comprendre les défis et les enjeux de l'avenir, pour faire des analyses prospectives et pour prendre des décisions stratégiques. Le présent colloque n'aurait-il pour effet que de

CONFÉRENCES D'OUVERTURE

M. Yvon Morin, président
Conseil des collèges

Lorsque madame Pineau, au nom du comité organisateur, m'a invité à dire un mot à l'ouverture de votre colloque, je n'ai pas hésité longtemps. Tout d'abord, parce que madame Pineau me demandait une réponse la journée même. Aussi, parce que le Conseil des collèges reçoit toujours une excellente collaboration de votre Association. Il m'était donc impensable de ne pas accorder priorité à votre invitation. Enfin, la thématique de votre colloque sur les nouveaux défis du gestionnaire de cégep rejoint, à plusieurs égards, l'opération que mène actuellement le Conseil des collèges sur les priorités de développement des collèges, à l'aube de l'an 2000. C'était donc là pour moi un argument décisif.

Vous savez sûrement que le Conseil des collèges est à préparer, pour le printemps de 1992, un rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, un rapport qui va tenter d'identifier les priorités de développement des collèges pour la prochaine décennie. Nous cherchons à déterminer les choix stratégiques que les collèges devront faire, à définir les grandes orientations qu'il faudra privilégier et à identifier les moyens majeurs les plus propices à la réalisation des choix qui auront été faits.

Le Conseil est actuellement en période de consultation. Nous tenons des tables rondes dans la plupart des régions du Québec; nous recevons des organismes et des groupes en audience pour échanger sur leurs mémoires; nous rencontrons des experts; nous menons un certain nombre d'études et de recherches. La collaboration que nous recevons est absolument exceptionnelle. La richesse des propos que nous entendons, la lucidité des analyses qui sont faites, l'originalité et même la hardiesse de certaines propositions, tout ça, après des débats indispensables, devrait nous amener à des conclusions intéressantes, stimulantes et sûrement exigeantes.

Vous comprenez cependant qu'il m'est impossible de vous dire aujourd'hui quelles seront les priorités que retiendra le Conseil à la suite de ces consultations. Non seulement, je n'ai pas les réponses, mais ce serait carrément contraire à l'éthique et aux règles mêmes qui doivent présider à une opération de consultation. Mais à défaut de donner des réponses, il m'est possible de formuler quelques questions à un auditoire aussi choisi que le vôtre. C'est peut-être là d'ailleurs une des spécificités des propos d'ouverture: d'interroger plus que de répondre. Pour les réponses, je fais d'abord confiance au prestigieux groupe de présentateurs et de réacteurs de chacun des ateliers, et aussi à chacun et à chacune de vous, à la richesse et à la diversité de vos expériences.

Je voudrais donc, très simplement, aborder avec vous trois questions préliminaires qui auront pour but de tisser une toile de fond aux quatre thèmes que vous étudierez en atelier. Ces trois questions, ou ces trois remarques préliminaires, devraient, je le souhaite, faciliter vos échanges et vos travaux de réflexion.

1. Distinguer les ordres de questionnement

La première question que je veux aborder avec vous concerne l'importance de distinguer les niveaux de questionnement. Peu importe le thème que nous aborderons en atelier, nous serons inévitablement appelés à distinguer trois ordres de questions. Et nous serons d'autant plus efficaces, c'est du moins ce que l'expérience nous enseigne, que nous aurons su distinguer ces trois ordres et que nous aurons réussi à aborder chacun de ces ordres.

1.1 L'ordre du contexte

Il y a tout d'abord l'ordre du contexte. Le Conseil des collèges a consacré la première partie de son document de consultation *Vers l'an 2000* à quatre ensembles de questions qui renvoient au contexte: a) des questions de démographie (le mouvement vers une croissance négative, l'exode des régions, le renversement de la structure par âge, l'immigration et l'émigration, etc.); b) des questions d'économie (la globalisation de l'économie, la concurrence, la tertiarisation des emplois, le chômage, les pénuries de main-d'oeuvre, la participation des femmes au marché de l'emploi, etc.); c) des questions socio-culturelles (la qualité de vie, les perturbations de la structure familiale, les inégalités sociales, les valeurs, l'éthique, etc.); et d) des questions de science et de technologie (les liens entre la technologie et la concurrence, entre le développement technologique et le développement de la main-d'oeuvre, etc.).

Quand on parle de défis, au sens propre du terme, on se situe dans l'ordre du contexte, on renvoie à ces réalités incontournables avec lesquelles il faudra composer et qui posent à tout gestionnaire de véritables défis.

Vis-à-vis de ces défis du contexte, notre tâche est évidemment de chercher à comprendre ce qui se passe, de dégager les tendances qui se manifestent, d'identifier les enjeux, de saisir les interrelations qui se nouent entre les éléments.

Cet effort de compréhension, d'analyse et de lucidité a besoin d'être soutenu aussi bien par des données quantitatives que par des données qualitatives. Peu importent les défis particuliers que nous discuterons en atelier, je vous dirai que souvent nous déplorerons l'absence de données, ou tout au moins de données traitées. Cette absence gêne les gestionnaires désireux de faire un véritable travail de planification, de prendre des décisions éclairées qui dépassent le stade de la vague intuition.

Il y a des collèges où les gestionnaires ont à leur disposition des données aussi bien transversales que longitudinales, aussi bien quantitatives que qualitatives sur un grand nombre d'éléments locaux, régionaux et nationaux. Ces gestionnaires sont bien équipés pour comprendre les défis et les enjeux de l'avenir, pour faire des analyses prospectives et pour prendre des décisions stratégiques. Le présent colloque n'aurait-il pour effet que de

nous convaincre de l'importance d'avoir des données fiables et nombreuses, qu'il aurait valu la peine d'y participer.

Il y a donc un premier ordre de questionnement, celui du contexte démographico-économico-socio-politique, contexte changeant et complexe qui est éminemment le lieu des défis.

1.2 L'ordre des finalités

Il y a un deuxième ordre de questionnement qui est celui des finalités, celui qui renvoie à la mission même des cégeps. Nous ne sommes plus ici, à proprement parler, dans le domaine des défis, mais dans celui des choix stratégiques, des orientations, des objectifs généraux, des priorités de développement. Nous sommes dans le domaine de la décision où il faut trancher.

Dans son document de consultation, le Conseil des collèges a fait de l'ordre des finalités le centre de son questionnement et de ses préoccupations. Quelle devra être la mission des collèges pour les années à venir? Quels sont les besoins de formation auxquels les collèges devront apporter des réponses? Quels devront être les finalités et les objectifs généraux des programmes d'enseignement? Quelle sorte de formation faudra-t-il donner?

Faudra-t-il, par exemple, viser à donner des compétences spécifiques, précises, opérationnelles, "branchées" directement sur la réalité du travail, ou faudra-t-il viser à donner des compétences générales, préparant à un large éventail d'emplois? Faudra-t-il avoir un collège ouvert à tous, largement accessible, profondément démocratique ou faudra-t-il resserrer les normes d'admission? Les questions relatives aux finalités ne sont jamais simples.

Lors de nos discussions en atelier, peu importe le thème particulier que nous aborderons, il ne nous sera pas possible, je pense, d'esquiver la question des finalités. L'ordre des finalités demeure la pierre angulaire du travail de tout gestionnaire. Un gestionnaire a besoin de connaître les choix stratégiques de son collège, de savoir où son collège a décidé d'aller. Et un gestionnaire est meilleur, à mon sens, s'il a lui-même participé à la définition des orientations de son collège.

1.3 L'ordre des moyens

Enfin, il y a un troisième ordre de questionnement qui est celui des moyens.

Compte tenu du contexte et compte tenu des finalités, que faut-il faire? Comment s'y prendre? Comment organiser, animer, évaluer? Ce sont des questions courantes que se pose régulièrement tout gestionnaire.

Dans le domaine des moyens, les choses peuvent bien aller tant et aussi longtemps que l'on ne confond pas l'ordre des moyens avec l'ordre des finalités. Quand on croit, par exemple, que la structure départementale est une finalité et non un moyen, il y a alors risque de désordre. Quand on cesse de considérer le cloisonnement des tâches, la sécurité d'emploi et les cours communs obligatoires, par exemple, comme des moyens pour les voir comme des finalités, on risque de s'embourber. Quand on fait du niveau de financement, par exemple, une finalité et non un moyen, on risque de s'écarter de la mission des collèges. Inutile, je crois, de multiplier les exemples.

C'est donc la première observation que je voulais faire. Dans une réflexion sur les nouveaux défis, il est utile de distinguer au moins ces trois ordres de questionnement: le contexte, les finalités et les moyens. Les interactions entre ces ordres étant fort nombreuses, les glissements de l'un à l'autre ordre peuvent se faire imperceptiblement et créer souvent de la confusion et d'amères déceptions. Mais je sais que vous avez l'habitude de distinguer correctement et les choses et les niveaux de questionnement.

2. Identifier les acteurs

Ces nouveaux défis, avec qui, pour qui, envers et contre qui allons-nous les relever?

Nous savons tous, d'expérience, qu'un bon gestionnaire sait distinguer les divers acteurs du système, leurs caractéristiques, leurs rôles, leurs responsabilités, leurs attentes, leur résistance, leur dynamisme. Permettez-moi d'attirer votre attention sur quelques-uns de ces acteurs que tout gestionnaire de cégep doit prendre en compte.

2.1 D'abord les étudiants et les étudiantes

Ce sont les acteurs principaux du système, ce sont eux qui donnent au collège sa raison d'être. Aucun gestionnaire ne doit leur voler la vedette. Ceux et celles qui passent sur la scène, qui progressent ou qui, malheureusement, régressent, qui évoluent, qui réussissent ou qui échouent, qui apprennent à assumer leur rôle d'aujourd'hui et de demain, ce sont les étudiants et les étudiantes.

Vous consacrerez demain un atelier aux nouvelles caractéristiques des clientèles. Vous amorcerez ainsi une réflexion en profondeur sur l'acteur principal du collège. C'est essentiel.

2.2 Puis il y a les enseignants et les enseignantes

Dans un collège, ils forment une catégorie centrale d'acteurs, ceux qui constituent, pour employer le langage administratif, le noyau opératoire des activités d'un collège.

Les enseignants et les enseignantes sont la clef de voûte de la qualité de l'enseignement. C'est là aussi que se situe le véritable test de qualité d'une équipe de gestionnaires: pouvoir motiver, animer, soutenir, encadrer, évaluer le corps professoral et les actes éducatifs qu'il pose. Ce n'est pas un défi nouveau, mais c'est un défi qui se pose dans un nouveau contexte. En 1984-1985, le Conseil des collèges avait fait faire une étude de la condition enseignante qui avait été fort révélatrice et qui a donné lieu à de nombreuses actions intéressantes. Il nous faudrait, je pense, reprendre, à intervalles réguliers, une telle étude. Nous verrions si les choses changent et dans quel sens elles changent.

Dans votre atelier sur la mise en valeur des ressources humaines, vous ne distinguerez sans doute pas les diverses catégories de personnel: les gestionnaires, les professionnels, le personnel de soutien et les professeurs. Ce sont tous des acteurs importants. Mais je crois qu'il serait utile, sans doute lors d'un prochain colloque, d'aborder nommément la question enseignante.

2.3 Les structures de pouvoir internes et externes

Vous avez consacré votre colloque de 1990 à ce thème du pouvoir.

Il demeure que la question du partage du pouvoir et la question de la centralisation et de la décentralisation ne seront sûrement pas étrangères aux nouveaux défis du gestionnaire de cégep.

2.4 Les autres ordres d'enseignement

Les ordres d'enseignement secondaire et universitaire, avec les problèmes d'harmonisation des programmes et des continuums de formation, seront des acteurs de plus en plus présents dans notre façon d'analyser et de gérer les défis de demain.

2.5. Le monde du travail

Il est intéressant et très opportun que vous ayez décidé de consacrer un atelier aux nouveaux défis que posent les modes de relations cégeps/milieux de travail.

2.6 Le public

Il y a enfin le public qui fait entendre sa voix via les journaux, les revues, les sondages, les discours politiques... C'est ici que se pose, entre autres choses, le problème de notre crédibilité, de l'évaluation externe, de l'assurance de la qualité. Le public devient, et c'est heureux, de plus en plus averti, exigeant, critique, écouté...

Les gestionnaires de cégep n'ont pas été suffisamment attentifs à la voix du public, peut-être parce que les officiers de cégep ne sont pas des gens élus...

L'ACE (Association canadienne d'éducation) fait faire à tous les cinq ans un sondage d'opinion pour savoir ce que pense le grand public des écoles. Le sondage de 1988, réalisé auprès de 1 200 personnes à travers tout le Canada, comprenait 22 questions sur la qualité des écoles, l'efficacité du corps enseignant, la préparation au marché du travail, le développement intellectuel, humain et social des élèves. Permettez-moi d'attirer votre attention sur trois résultats de ce sondage.

a) Les répondants qui n'ont pas d'enfants d'âge scolaire ou qui ne sont pas eux-mêmes dans le système scolaire portent un jugement beaucoup plus défavorable sur la qualité des écoles que ne le font les autres répondants.
b) Les répondants qui vivent dans des grands centres urbains ont, plus que les autres répondants, tendance à considérer que les écoles ont empiré au cours des cinq dernières années.
c) Enfin, ce sont les Québécois francophones qui ont le plus tendance à donner à leurs écoles une note d'échec. Ils sont 13% à le faire alors qu'il n'y a que 3,8% des Canadiens à considérer comme un échec le travail des écoles.

Il me paraît utile de connaître l'opinion du public. Celui-ci sera sûrement un des grands acteurs avec lequel les cégeps devront de plus en plus composer pour relever les nouveaux défis.

3. Prendre conscience de nos attitudes

Face aux nouveaux défis, nous éprouvons diverses réactions intérieures que la plupart du temps nous évitons de nommer. Au cours de la consultation que nous menons actuellement au Conseil des collèges, il nous est donné d'être témoins d'attitudes fort variées face à l'avenir des collèges. Sans en faire une typologie raffinée, on peut observer aisément trois catégories d'attitudes dominantes.

3.1 Le repli

Une attitude fréquente, qui se manifeste de multiples façons, est celle du repli. On veut bien qu'il y ait de nouveaux défis ou des choix stratégiques à faire, mais à condition que ça ne dérange pas, que ça ne fasse pas de vagues, que les changements à apporter soient plutôt "cosmétiques".

L'Office des ressources humaines du Québec vient de rendre publics les résultats d'un sondage mené auprès des cadres supérieurs de la fonction publique. Il y en a 13% qui ont comme perspective quinquennale de prendre leur retraite; 12% de continuer avec le minimum de changement; 12% de quitter la fonction publique. Une étude récente (octobre 1990), réalisée en France, révèle qu'il y a 37% des cadres français qui ont une mentalité de repli qui s'exprime notamment par la méticulosité, la bureaucratie, la fidélité excessive au statu quo...

Nous ne sommes pas les seuls à avoir des attitudes caractérisées par le repli.

3.2 Le pessimisme

Des gens pessimistes, vous en connaissez. Vous les entendez dire que notre système est "éclaté", "détourné", "en détresse", "inefficace", "malade", qu'il "tourne en rond", qu'il faudrait enfin "une vraie réforme". Mais attention, une telle réforme, nous disent-ils, est impossible. Ça ne réussira pas. Le système a du plomb dans l'aile, il est paralysé dans sa médiocrité.

Je n'insiste pas. Nous aurons toujours nos Cassandres et nos prophètes de malheur. Même si nous ne les aimons pas et même si nous ne les écoutons pas, le problème, c'est qu'ils ont parfois raison.

3.3 L'optimisme

Il y a enfin les optimistes, ceux et celles qui n'hésitent pas à foncer, qui ne craignent pas les défis nouveaux, qui ont confiance. Mais il est utile de se rappeler ce mot de René Char: «*Ce qui importe le plus dans certaines situations, c'est de maîtriser à temps l'euphorie.*»

Le monde des attitudes est complexe et changeant. Il n'en reste pas moins que nos attitudes influent fortement sur nos façons de voir, d'agir, de décider, en un mot, de gérer.

Conclusion

Je conclus en vous disant que peu importe le point de vue selon lequel nous aborderons les questions en atelier, pourvu que nous sachions faire les distinctions utiles; que peu importent les catégories d'acteurs que nous considérerons, pourvu que nous sachions en reconnaître les spécificités, les rôles et les responsabilités; que peu importent nos attitudes, pourvu que nous acceptions d'engager avec les autres des débats directs et sincères, je suis convaincu que nous vivrons un excellent colloque et que nous serons en mesure de relever les nouveaux défis du gestionnaire de cégep.

M. Yves Sanssouci, président
Fédération des cégeps

Il me fait plaisir d'être avec vous cet après-midi. Je voudrais vous présenter très rapidement le mémoire que la Fédération des cégeps a transmis au Conseil des collèges et dégager huit grandes tendances. Il y en a sûrement plus que ça mais il y en a huit sur lesquels nous nous sommes attardés, cinq défis particuliers pour les gestionnaires et à la fin, j'essaierai de faire un regroupement de qualités attendues d'un gestionnaire de collège.

La première chose qu'il faut faire à mon avis, lorsque l'on se questionne sur les défis, c'est de revenir au contexte assez rapidement et de se demander: "On nous sommes actuellement, par rapport à l'endroit où on veut aller?" Naturellement, nous sommes sur la planète Terre qui est en train de se diviser en grands blocs économiques et qu'on le veuille ou pas, cela aura des influences importantes sur nous. Le Québec sera une partie d'un de ces blocs, actuellement avec les États-Unis et indéniablement avec le Mexique, aussi. Le Québec est un endroit où on parle français en Amérique du Nord. Et nous ne sommes pas nombreux. Dans cette grande mer de monde, il fait froid, nous sommes minoritaires, endettés et nous avons une économie de P M E.

Mais par contre le Québec a beaucoup de potentiel.

- Le premier choix qui nous saute aux yeux, c'est l'eau que nous avons au Québec. On est capable au Québec de réaliser un projet d'hydro-électricité à 30% moins cher que n'importe qui en Amérique du Nord.
- On est entrepreneur. Les québécois sont des "patenteux", ils ont de l'imagination et sont capables de bien faire les choses.
- On est de plus en plus instruit. Et à ce chapitre, je pense que le réseau des collèges y a été pour beaucoup, 15 000 étudiants au début, 135 000 maintenant. Ce sont des chiffres très éloquents.
- On progresse rapidement dans les technologies de pointe. Peut-être pas assez vite, mais en certaines technologies, les progrès se font sentir.
- On commence à savoir gérer les finances. Je ne parle pas des finances publiques, je parle de nos finances privées.
- On a un très bon système d'éducation et le président du Conseil des collèges avait raison de dire: "On ne le vend pas assez souvent." Il s'agit de se promener, un peu au Canada et à l'étranger, pour voir à quel point on nous envie. Je trouve qu'on ne le vante pas assez.
- On s'ouvre au libre-échange avec beaucoup de difficultés. Il faut être capable de regarder plus loin, nous n'avons pas le choix, ce sera ça le libre-échange. Ceux qui ne sont pas à la hauteur seront éliminés, mais les autres vont résister et la prochaine génération, va peut-être en profiter.
- On commence à avoir des partenaires internationaux. C'est agréable de voir que de temps en temps, les petits villages du Québec entretiennent des relations d'affaires avec ... un village dans le fond de l'Italie. C'est intéressant, et je pense que ça ouvre des portes à tout le monde.
- On s'ouvre à l'immigration. Nous n'avons pas le choix nous sommes 6 millions, nous allons crever si nous ne le faisons pas, nous avons besoin de monde. Le Québec est très grand, mais pas très peuplé. Il faut donc s'ouvrir aux étrangers et les recevoir à un rythme où nous pourrons les assimiler dans le bon sens du terme.

Donc, il y a beaucoup d'espoir, il y a beaucoup de défis, spécialement si on considère les tendances que nous avons dégagées à la Fédération des cégeps pour les prochaines années. En fait, quand je dis les prochaines années, il est bien difficile de voir au-delà de ce que l'on connaît. On commence d'abord par ce que l'on perçoit dans le présent et ensuite, on fait des extrapolations.

1.1 L'éducation considérée comme un investissement collectif prioritaire

La première tendance, c'est que l'éducation de plus en plus sera considérée comme un investissement collectif et prioritaire. Autrefois - je n'ose pas quantifier le nombre d'années - l'éducation, c'était pour former l'élite de demain; donc c'était destiné à l'élite. Aujourd'hui, on doit considérer l'éducation non pas comme une dépense, mais bien comme un investissement que la société fait par et pour elle-même. Dans le fond, l'éducation c'est le seul facteur indispensable et irremplaçable dont dépendent le progrès et la richesse. Et sans richesse ni progrès, on ne peut s'offrir de services sociaux ou de services culturels. Le développement d'une société passe nécessairement par le développement de quatre éléments: les ressources humaines, le capital, la technologie et les ressources physiques. Mais la principale ressource naturelle de n'importe quelle organisation, n'importe quelle nation c'est son capital humain et sa matière grise.

Cela présente de grands défis et il faudra que le réseau collégial occupe la place légitime qui lui revient. Il y a encore des gens qui pensent que la création des cégeps, c'est une erreur historique. Le collégial a sa raison d'être, sa légitimité. Mais pour justifier cette légitimité, il faut répondre aux exigences de la société et de ses citoyens. Il faut être capable d'offrir des services de première qualité. Il ne faudra pas former que des cerveaux, il faudra aussi former des personnes qui seront capables de manipuler des instruments tout en conservant une grande capacité d'adaptation. Il faut donc de plus en plus qu'on forme des personnes qui, non seulement, sont capables de bien penser mais qui sont également capables de comprendre et de s'adapter.

1.2 La multiplication des moyens de communication

La deuxième tendance inévitable, c'est la multiplication des moyens de communication. L'évolution des moyens de communication va entraîner deux conséquences importantes: de

nouvelles façons d'apprendre et de nouveaux lieux d'apprentissage. L'école n'est plus le lieu exclusif d'apprentissage; on peut tout aussi bien apprendre dans son salon, ne l'oublions pas. En effet, les gens trouveront des moyens de plus en plus faciles, intéressants, adéquats, bon marché pour apprendre. On voit désormais apparaître la concurrence: le réseau collégial n'est plus unique en son genre. D'ailleurs, le gouvernement fédéral a commencé à financer - à grands frais - plusieurs entreprises privées qui font la même chose que nous. Ce n'est ni bon ni mauvais, simplement un phénomène observable.

1.3 La mondialisation de l'environnement

La mondialisation de l'environnement, on en a parlé *"ad nauseam"*. Le village global, ça fait longtemps qu'on en parle, la mondialisation aussi, le libre échange, l'Europe 92, les blocs économiques qui vont peut-être tuer le GATT, on ne le sait pas encore. Bref, cela n'est pas une réalité de demain, c'est une réalité d'aujourd'hui. Que fera le Québec? Il devra se trouver des niches particulières. Il faudra qu'on devienne meilleur plus rapidement que les autres, et c'est là que les collèges vont avoir un rôle important à jouer. L'avenir des collèges va passer, à mon avis, par le développement de l'enseignement professionnel. C'est l'avis de beaucoup de personnes. C'est un créneau que nous occupons mais peut-être pas encore avec assez d'autorité. Il faudrait peut-être communiquer davantage avec nos partenaires des industries, faire plus affaire avec des "décideurs" dans les domaines de la technologie. Il y a un rendez-vous qu'on ne peut certainement pas manquer, c'est le rendez-vous de la technologie pour les prochaines années, au Québec et dans les collèges. Mais, avant d'être mondial, à mon avis, il faut être régional; et avant d'être régional, il faut s'ouvrir à la communauté interne du collège. C'est d'abord une question d'attitude, d'ouverture à la communauté interne puis à la région et, par extension, au monde entier. Et c'est là aussi d'ailleurs que le développement international des collèges trouve sa justification.

1.4 Les modifications du marché du travail

Une autre grande tendance: les modifications du marché du travail. Donc, la mondialisation, la globalisation, les exigences spécifiques, les nouvelles technologies, tout ça va avoir un impact, non seulement sur la nature des fonctions, mais sur la stabilité des postes, sur la définition des fonctions de travail, avec comme conséquence, une hausse générale des niveaux d'emploi, donc une formation plus poussée. C'est la matière grise qu'on va rechercher de plus en plus.

Il nous faudra donc non seulement dispenser des connaissances plus poussées, mais aussi aider les étudiants à apprendre à s'adapter à ces nouvelles réalités et à intégrer ces changements dans leur vie professionnelle. Les modifications du marché du travail ont donné et vont donner de plus en plus naissance à l'éducation permanente. Il fut un temps où l'on apprenait d'abord, pour travailler ensuite. Cette époque est révolue. Nous sommes condamnés à apprendre de façon permanente.

1.5 La diversification des clientèles

Le Président de l'A.C.C.Q. a parlé de la diversification des clientèles. Nous aussi, à la Fédération des cégeps, nous avons observé cette tendance. Les quatre grands premiers traits que j'ai esquissés vont avoir aussi une influence sur la clientèle. Les jeunes qui nous viennent du secondaire vont continuer à alimenter la clientèle des collèges, bien sûr; mais à eux, se joignent désormais les jeunes qui reviennent après avoir été à l'université: DEC en histoire, bacc en histoire, DEC en électrotechnique (ça se fait déjà dans d'autres provinces, ça va continuer à se faire chez nous, de plus en plus); ceux qui reviennent après un stage en milieu de travail ou après une année sabbatique, ceux qui se recyclent ou ceux qui changent de spécialisation. Et la commande qui nous est adressée par ces clientèles différentes va amener des changements extraordinaires. Cela va nous forcer à nous "débureaucratiser". Par exemple, nous serons obligés de confectionner des horaires en tenant compte des élèves et non des procédures, des conventions collectives ou de nos vieilles habitudes.

Comme le disait votre président: *"Sortir des sentiers battus, aller plus loin, être optimiste, relever les défis, ne pas se replier"*. Voilà ce qu'il faut faire dorénavant pour s'adapter aux besoins de nos nouvelles clientèles.

1.6 Vers un néo-libéralisme

On observe également une tendance vers un certain néo-libéralisme, mais, en fait, c'est peut-être simplement le retour au libéralisme. En effet, le pendule oscille: on décentralise, on recentralise, on décentralise, on recentralise... et généralement on décentralise quand on n'a pas d'argent pour centraliser! Mais si le retour à cette forme de libéralisme signifie un désengagement de l'État au niveau financier, il va falloir qu'on se pose de drôles de questions au niveau du collégial! Il n'y a pas de frais de scolarité au collégial. On peut être pour ou on peut être contre mais, ce qui est important, c'est d'être prêt. Il faut que nous puissions répondre à la question: "Est-ce que les frais de scolarité ont un impact sur l'accessibilité, sur la performance, sur la persévérance aux études?" Et, par la suite, nous demanderons au gouvernement de choisir, car ce n'est pas à nous de choisir: nous on est là pour dispenser de l'enseignement. Je pense que ce n'est pas au Conseil du trésor, non plus à décider seul de cette question. C'est un choix politique, ce n'est pas un choix financier. Ce néo-libéralisme met aussi en lumière les hommes d'affaires et la privatisation des organisations. L'entrepreneurship est à la mode, l'autofinancement aussi. Quoi

qu'il en soit, le gouvernement devra toujours assumer la majeure partie des frais reliés au fonctionnement de l'enseignement de niveau collégial. L'économie du Québec en dépend.

1.7 La nécessité de rendre des comptes

Une autre tendance que l'on peut noter: la population veut connaître davantage avant de choisir. D'ici les deux prochaines années, les collèges devront se donner les moyens de témoigner de la qualité des enseignements et des services qu'ils dispensent. Et pour que l'exercice soit crédible, les collèges devront continuer à intégrer les activités d'évaluation à leur cycle de gestion et accepter de plus en plus qu'un regard "externe" vienne conférer à ces activités une crédibilité accrue. Les difficultés seront nombreuses. Les pressions du public, des universités et des entreprises vont s'accentuer. Le vérificateur général a déjà annoncé son intention à l'égard des collèges. Il est vrai que plusieurs collèges ont déjà pris le virage. On conviendra cependant que beaucoup reste à faire, tant de la part des collèges que de celle du Ministère. Notons par exemple, l'absence d'objectifs ministériels clairs relativement aux programmes que dispensent les collèges et qui conduisent à des diplômes d'État. Est-ce que tous les collèges disposent de politiques de gestion du rendement pour l'ensemble de leur personnel? Beaucoup reste à faire et les collèges (les cadres) devront s'atteler à la tâche dès maintenant. Il en va de même pour le Ministère dans une forme de partenariat à définir. La qualité seule garantira notre avenir.

1.8 La présence accrue des femmes

Une autre grande tendance c'est la présence accrue des femmes sur le marché du travail. Notre clientèle, quant à nous, est composée de près de 52% de filles qui réussissent pas mal mieux que les garçons. Le grand défi, à ce niveau - et ce n'est pas un défi pour l'an 2000 - c'est d'atteindre l'équilibre et de le maintenir dans toutes les fonctions de travail et ce, tous les jours. Et je pense que si nous avons l'ouverture d'esprit nécessaire, nous y arriverons sans trop de difficultés.

Les défis

Ceux qui nous avaient promis la civilisation des loisirs se sont malheureusement trompés. Et choisir d'être gestionnaire c'est presque choisir d'être missionnaire. C'est comme ça que ça se passe et je suis convaincu que le rythme de travail que nous connaissons actuellement n'ira pas en diminuant. C'est comme ça. Votre président y faisait allusion tout à l'heure: *"Faire plus et mieux avec moins, s'adapter, rapidement et souvent. Accepter de rendre des comptes, en considérant les ressources humaines comme la plus importante des ressources, tout en conservant un certain équilibre"*.

"Superman", "superwoman"? Ma réponse est oui. À mon avis, autant chez les gestionnaires de collèges que ceux d'entreprises privées, il n'y aura de place que pour ceux et celles qui pourront relever le défi du **leadership**, de **l'efficacité**, de **la qualité** et du **retour aux valeurs plus humaines**.

À vous de vous montrer à la hauteur!

ATELIER 1
Les nouvelles caractéristiques des clientèles

M. André Bellerive, directeur, service d'orientation et de counselling, Université Laval

Il est certain qu'un certain nombre de phénomènes apparaissent régulièrement dans notre Société. Pensons, par exemple, à la volonté de démocratiser l'accès à l'enseignement supérieur qui s'est manifestée au début des années 1960; ou à celle d'évoluer vers une perspective d'éducation permanente qui s'est manifestée surtout dans les années 1970. Cette volonté d'éducation permanente faisait qu'on voulait viser non seulement les jeunes mais aussi l'ensemble de la population. Ces phénomènes ont évidemment eu des répercussions extrêmement importantes sur la diversification des caractéristiques des personnes qu'on retrouve maintenant dans notre système scolaire supérieur.

Il ne faut pas oublier non plus la venue des femmes sur le marché du travail. On ne le réalise pas mais c'est tout de même un phénomène récent et c'est peut-être le phénomène qui a eu le plus d'ampleur.

Il y a pas si longtemps, l'étudiant de nos institutions postsecondaires,

- Était un jeune;
- Était à la charge de ses parents;
- Provenait d'un milieu ou d'une classe sociale supérieure ou moyenne supérieure;
- Était inscrit à temps complet;
- Étudiait dans les disciplines de type humaniste ou professionnel;
- N'avait jamais interrompu ses études et ne connaissait rien d'autre que l'école.

Qu'en est-il maintenant au niveau de ces caractéristiques? C'est évident que les jeunes constituent encore la majorité de l'ensemble des étudiants de niveau postsecondaire. Cependant, lorsqu'on essaie de voir l'âge moyen des étudiants des collèges, cela devient difficile. Il y a des statistiques qui existent à propos de l'âge du début du cours collégial chez les étudiants réguliers, c'est-à-dire ceux qui viennent du secondaire, mais au niveau de l'ensemble, on ne le sait pas, parce qu'on ne semble pas être capable de définir quelles sont les personnes qu'on doit entrer dans ce calcul. On se demande souvent si on doit inclure les gens de l'éducation permanente, de la formation sur mesure. Dans la réalité, on sait qu'il n'est pas rare de voir des adultes qui reviennent aux études et souvent dans des programmes de formation générale et régulière, pas seulement à l'éducation des adultes.

Même au niveau de la clientèle dite régulière, certaines statistiques démontrent qu'il y a eu une modification. Il y a deux choses qui me frappent là-dedans. D'abord, c'est que entre 1980 et 1986, l'âge moyen d'entrée des étudiants au programme régulier du collégial a augmenté d'un an, sur une période de six ans. Ensuite, et surtout, l'écart type de cette moyenne est passé de 2,55 à 5,28 ans. En conséquence, on a affaire à une clientèle dont la motivation est beaucoup plus variée. Des études ont été effectuées au niveau universitaire sur la motivation des gens et on a eu énormément de difficulté à synthétiser ces motivations dans quelques grands paramètres. Les motivations sont extraordinairement diversifiées. Donc, on a des gens qui sont là pour toutes sortes de raisons. Les hommes évidemment ne constituent plus la majorité de l'enseignement postsecondaire. Hier, je crois, quelqu'un disait que les femmes constituaient 52% de la clientèle collégiale. Au début des années 1960, il n'y avait même pas 20% de femmes dans l'éducation postsecondaire! Ces femmes sont aussi de toutes les catégories d'âges, avec les mêmes motivations variées.

Les étudiants du collégial sont-ils encore à la charge de leurs parents, comme auparavant? Je n'ai jamais pu trouver quoi que ce soit qui m'indique qu'il y a eu des modifications dans ce sens. Cependant, on remarque des choses assez intéressantes. Il y a eu une enquête qui a été faite en 1985 par le Bureau de la statistique du Québec sur les modes de vie des étudiants au niveau postsecondaire. Cela démontrait que, déjà à cette époque, 70% des étudiants et des étudiantes du collégial avaient occupé un emploi durant l'année scolaire. Il faut rappeler ici que cette étude ne portait que sur les étudiants inscrits à temps complet aux études collégiales. Cette étude indiquait aussi - et moi, ça me paraît particulièrement important - qu'il n'y a pas de relation significative entre le lieu de résidence des étudiants et étudiantes et un emploi rémunéré. En effet, la majorité travaillait pendant l'année scolaire, qu'ils résident ou non chez leurs parents. Quand on va voir ce qui se passe au niveau des normes des prêts et bourses, on se rend compte que les étudiants, qu'ils soient reconnus comme dépendants ou non, n'ont aucun lien avec le fait qu'ils aient un emploi. Cette question soulève beaucoup de discussions. J'ai l'impression que ça fait bouillonner chez beaucoup de gens toutes sortes de valeurs. Par exemple, à l'Université Laval, il y a quelques années, un programme d'aide financière a été mis sur pied pour les étudiants de maîtrise et de doctorat. Cette aide financière avait pour objectif de permettre aux étudiants de consacrer plus de temps à leurs études et de réussir ainsi à faire une maîtrise en deux ans au lieu de cinq et un doctorat en trois ans au lieu de huit. La constatation que l'on fait maintenant, c'est que cela n'a rien changé à la longueur des études. Les moyennes sont toujours les mêmes. Il y a une étude qui a été faite au Collège Montmorency qui démontre que chez les gens qui abandonnent leurs études, il y en a 26% qui disent le faire à cause de conflits d'horaires. Donc, on suppose qu'ils avaient deux horaires. Pourtant une étude récente à l'Université du Québec démontre qu'il n'y a aucun lien statistique entre le statut d'emploi et l'abandon des cours. Cette étude va jusqu'à conclure que ceux qui ont un emploi durant leurs études n'abandonnent pas plus leurs études que les autres. De fait, il apparaît que l'emploi aurait un effet positif sur la vie sociale et familiale des gens. Il semblerait en effet que les gens ont plus tendance à augmenter la performance de leurs méthodes d'études, à devenir beaucoup plus efficaces dans l'utilisation de leur temps! C'est évidemment un domaine qu'il faudrait explorer plus à fond.

La provenance socio-économique des étudiants actuels a sans aucun doute évolué beaucoup. La quantité d'inscriptions que nous avons actuellement aux études postsecondaires, par rapport à ce que nous avions auparavant, ne peut qu'être due à une seule cause,

c'est que nous sommes passés d'un système scolaire supérieur, fait pour l'élite, à des institutions d'éducation de masse. Il faut cependant noter qu'il y a malgré tout des tendances à ce que les institutions se spécialisent. Il y a quand même certaines institutions qui s'adressent plus à des élites, c'est peut-être ce qu'a fait ressortir L'Actualité, il y a quelque temps...

Un des aspects qu'il ne faut pas oublier, c'est que cela amène une clientèle dont les valeurs, les objectifs, les intérêts sont beaucoup plus diversifiés. C'est beaucoup moins homogène qu'au moment où l'enseignement supérieur était réservé davantage à l'élite.

La façon de fréquenter le système scolaire a, elle aussi, beaucoup changé. Beaucoup plus rares, sont les endroits où l'on exige que les étudiants soient inscrits à temps complet. Dans l'ensemble du Canada, les statistiques démontrent qu'il y a 27% plus d'étudiants à temps partiel qu'à temps complet, au niveau du système d'enseignement supérieur. Du côté de l'éducation permanente, la fréquentation à temps partiel est également beaucoup plus importante. C'est qu'on a affaire finalement à une clientèle qui a d'autres occupations et d'autres préoccupations que l'école...

Il faut dire aussi que les types de formation offerts ont eux aussi beaucoup évolué. Ce n'est pas toujours nécessairement le fruit d'une demande de la clientèle; c'est aussi souvent le fruit d'une offre. Je me suis tout simplement amusé à ramasser quelques-uns des termes que j'ai vus dans les documents concernant les études collégiales et j'ai trouvé toutes sortes de choses, entre autres, on parle de formation générale, de formation professionnelle, d'éducation permanente, de programme exclusif, qualification de main-d'oeuvre, de formation sur mesure. J'ai vu des expressions "cégeps de rang", "perfectionnement du personnel", "services aux entreprises". Donc, une des constatations qu'on peut faire, c'est que là aussi il s'est offert beaucoup de choses. Et c'est une façon, d'attirer une clientèle plus diversifiée.

Il y a également un autre phénomène qui est lié à la clientèle et que j'appellerais "ethnique". Je vous avoue que je ne connais pas ce phénomène, mais j'ai l'impression qu'on le retrouve beaucoup plus à Montréal et dans sa région. La seule expérience dont je dispose, c'est celle des étudiants étrangers. Dans le milieu universitaire, nous en avons beaucoup. Ça présente des défis très particuliers. C'est très clair qu'ils ne viennent pas ici (en tout cas, ils sont obligés de le déclarer en arrivant) dans l'intention de s'intégrer. Alors ça fait des frictions mais je ne m'aventurerai pas là-dedans.

On pourrait certainement continuer à explorer les caractéristiques des clientèles actuelles et on pourrait sans doute le faire de façon beaucoup plus détaillée mais il me semble qu'il y a un certain nombre de caractéristiques qui ressortent de l'ensemble des réflexions sur ce thème.

D'abord, il faut mentionner la difficulté de faire un bilan complet de toutes ces caractéristiques. On pourrait passer des années à étudier tel groupe de tel âge dans tel type de formation de telle provenance socio-économique ou ethnique et ainsi de suite. Il y a là quelque chose de colossal et qui n'est peut-être pas réalisable. L'autre constatation qui me semble particulièrement importante - et je reviens là-dessus - c'est ce que moi j'appelle le "rapport que l'étudiant entretient vis-à-vis ses études". Je pense qu'il faut constater qu'aujourd'hui, pour la grande majorité des étudiants de niveau postsecondaire, l'école n'est plus la préoccupation principale. Leurs préoccupations sociales, familiales, financières sont très présentes dans leur vie, et dans leur quotidien, et c'est ce qui les amène à n'accorder qu'une part de leurs énergies et de leur temps aux études mêmes.

Une autre donnée avec laquelle il faut compter, c'est que la diversité, dans les clientèles et dans les objectifs poursuivis par toutes ces clientèles, a toutes les chances de continuer à augmenter. Les caractéristiques socio-culturelles de notre société vont certainement pousser la poursuite de cette diversification des clientèles. À moins que l'on prenne des mesures quelconques qui viseraient à diminuer la démocratisation de l'accès à l'éducation, il y a certainement quelque chose qui va se poursuivre et avec lequel nous devrons vraiment nous habituer à vivre.

Quels sont les défis que cela entraîne? Il y en a plusieurs.

Un premier défi pour les gens qui travaillent dans le milieu de l'éducation supérieure, sera de s'habituer à cette diversité de clientèles. C'est un peu la nature humaine de vouloir essayer de tout saisir, de contrôler, de circonscrire et de se rendre les choses familières. Mais je pense que quelque part, sans vouloir démissionner, il va falloir relever le défi et dire: "C'est comme ça." Je pense que le signe qui va nous permettre de voir si on a atteint un certain confort vis-à-vis cette diversité va se manifester, entre autres, dans la continuation de la multiplication des programmes, dans la variété des formules pédagogiques, dans l'élaboration d'actions qui, dans un sens large, vont être à la mesure de la clientèle.

Un autre défi à relever sera de devenir confortable avec des étudiants et des étudiantes dont le rapport avec l'école n'est pas aussi total qu'on le souhaiterait. Il peut être tentant d'être un peu jaloux face à ces étudiants qui ne nous sont plus aussi fidèles qu'auparavant, qui ne nous accordent plus toutes leurs énergies et tout leur temps. Les réponses les plus adéquates, à ces problèmes, seront de trouver des formules permettant aux étudiants d'utiliser le plus efficacement possible la partie du temps dont ils disposent pour leurs études. Je donnerai quelques idées sur les méthodes pédagogiques que je vois poindre de ce côté-là, et avec lesquels il faudra vivre.

Prenons par exemple une famille qui veut avoir de nos jours un niveau de vie décent. C'est une famille qui doit avoir deux revenus. Alors, pourquoi cela ne s'appliquerait-il pas aussi à l'étudiant, qui lui aussi doit avoir comme deux tâches, l'école et le travail, s'il veut subsister. Bien sûr, il en restera toujours un certain nombre qui seront capables de vivre avec un seul revenu. Je pense qu'il faudrait peut-être développer des méthodes qui permettent que ces deux mondes-là ne soient plus aussi coupés l'un de l'autre. (Comme je le mentionnais tantôt, les formules coopératives entre autres...)

Il y a un certain temps, une personne qui abandonnait ses études, le faisait pour une des deux raisons suivantes: ou bien la personne manquait d'argent, ou bien elle avait tout simplement échoué. L'explication de l'abandon des études de nos jours ne peut plus se faire aussi facilement. En première page, d'une étude récente sur la persévérance des étudiants au collégial, on pouvait lire ceci: *"L'élève du collégial est sollicité de toute part, vaincra-t-il dans les obstacles pour décrocher un diplôme, ou se laissera-t-il distraire de son but?"* Cette problématique peut certainement être

abordée de nombreuses façons, y compris à partir de préoccupations que les institutions peuvent avoir de maintenir leur nombre d'étudiants pour des raisons purement et simplement financières. Quant à moi, je préfère toujours aborder cette question du point de vue de l'étudiant et je pense qu'il y a là un défi de taille à relever. J'imagine que ça ne doit pas arriver que des personnes s'inscrivent à un programme d'études sans avoir l'intention de le terminer. Je pense que toute personne qui s'inscrit a sans aucun doute un projet quelconque. Et je pense que le défi sera bien souvent de permettre aux gens de donner un peu plus d'ampleur à ce projet-là, de l'articuler davantage. Je pense que de permettre aux gens d'atteindre leurs objectifs, c'est un défi extraordinaire.

Il y aura un autre défi aussi à relever, ce sera celui d'accueillir et de développer des clientèles non encore connues. Je voyais dernièrement une étude américaine faite au niveau collégial où on disait que dans quelques années la clientèle du niveau collégial sera probablement une clientèle tout-à-fait différente de celle d'aujourd'hui. Je pense qu'il y a là des pistes qui sont assez indicatives de la direction à suivre. Tout cela va entraîner un autre défi qui lui, sera encore plus de taille: c'est au niveau de la créativité, de l'imagination dans l'élaboration des formules et des méthodes pédagogiques. Votre président affirmait hier qu'un des grands défis ce sera de prendre les étudiants là où ils sont. Or, on le sait, au fond ils sont un peu partout, donc il faudra être capable d'aller les chercher dans ces divers endroits et selon leurs propres caractéristiques, ce qui signifie qu'il faudra peut-être développer des méthodes qui nous permettront de faire de la formation, non plus uniquement à l'école et au collège, mais là où les gens sont, en tenant compte du temps dont ils disposent. Je vois personnellement très bien l'enseignement sortir un jour des classes, des laboratoires, des ateliers pour aller là où sont les gens. J'imagine très bien que des étudiants puissent un jour suivre leurs cours sur leur ordinateur dans leur sous-sol, à 6 heures le dimanche matin. J'imagine aussi très bien qu'une personne puisse payer les frais de son inscription - qu'elle peut faire à n'importe quel moment dans l'année - et s'en retourner chez elle avec un jeu de disquettes et de vidéo-cassettes et avec un numéro de téléphone et un horaire de la disponibilité d'une personne à consulter dans son cheminement. J'ai l'impression qu'il va falloir de plus en plus utiliser toutes ces technologies, si on veut se rapprocher de toutes les caractéristiques des étudiants.

Je voudrais conclure avec deux petites remarques issues de toutes les lectures que j'ai faites pour cette conférence. J'ai rencontré une difficulté énorme à me faire une image de ce qu'est vraiment un étudiant du collégial. Il est frappant de voir que dans pratiquement chaque document, il y a toujours une mise en garde au début: tel document ne porte que sur les étudiants réguliers, tel autre que sur les étudiants du professionnel ou de l'éducation permanente. C'est comme s'il n'y avait pas d'ensemble, comme si toutes ces parties étaient hétéroclites. Ce que j'ai remarqué aussi, c'est que dans les structures mentales d'approche de ces diverses problématiques, je dirais qu'on semble être encore légèrement hanté par l'image de l'étudiant traditionnel ou de l'étudiant régulier. On dirait que tout est fait un peu en fonction de cet étudiant-là. Les autres choses n'existent qu'en rapport avec ce dernier. Alors, il me semble que ça enlève une certaine liberté d'esprit et je verrais beaucoup l'utilité de prendre une certaine distance par rapport à ces modèles-là.

Enfin, je me suis fait une dernière réflexion: est-ce vraiment utile de focaliser autant notre attention sur les caractéristiques des clientèles? J'en suis à me demander si on ne risque pas, en voulant porter autant d'attention aux caractéristiques des clientèles, de mélanger ce qu'on avait appelé les facteurs d'environnement et les facteurs de finalité. Il me semble qu'il faudrait être capable d'en arriver à dire: "Nous, nous offrons de la formation et cette formation-là, nous l'adaptons à chacune des caractéristiques de la clientèle que nous rencontrons pour chacun des aspects de la formation que nous voulons donner", au lieu de vouloir offrir tel cours à telle clientèle. Alors, il pourrait y avoir des points de repères qui nous permettraient peut-être de dégager un peu la façon d'aborder les réactions vis-à-vis les clientèles en général.

M. Robert Céré, directeur
Polyvalente La Dauversière

Lorsque j'ai accepté, dans le cadre de votre colloque annuel, de vous faire part de mes réflexions sur ce sujet, il était clair que vous ne bénéficieriez pas du point de vue d'un chercheur, mais bien de celui d'un praticien. Il y a près de vingt-cinq ans que je travaille auprès d'adolescents dans les écoles secondaires, dont les sept dernières à titre de directeur. La clientèle a-t-elle changé au point qu'on puisse parler de "nouvelles caractéristiques"? Je pense que c'est le cas, et ce, plus particulièrement au cours des dix, des cinq et même des trois dernières années. Je vais donc vous faire part de certaines observations qui souvent ont été confirmées par des collègues lors de réunions ou lors de discussions informelles. Il n'y a évidemment aucune prétention scientifique à ces propos.

À la question "En quoi les élèves actuels du secondaire et plus particulièrement les finissants diffèrent-ils de ceux qui ont fréquenté nos écoles auparavant?", une réponse peut être apportée en trois volets.

Premier volet: La composition de la clientèle

L'école secondaire La Dauversière est une école en milieu montréalais et plus particulièrement du nord-ouest de Montréal et s'il y avait un thème pour illustrer la composition de sa clientèle et celle de plusieurs autres écoles de Montréal, ce thème s'apparenterait à celui-ci "Feu l'homogénéité". Il y a moins de dix ans, quand un enseignant, en début de période faisait l'appel de ses élèves, on pouvait entendre selon l'ordre alphabétique: Allaire, Bélanger, Charron, Dupuis, Éthier, Fournier, Garand, Hudon et tous les autres jusqu'à Tremblay et Vachon. Aujourd'hui, c'est un peu différent; à titre d'exemple, voici les noms des élèves d'une des classes de l'école: Abdullah, Bouam, Tymchuk, Wohl, Yang...

À l'école La Dauversière, 76% des élèves sont d'origine allophone. À la C.É.C.M., plus de 50% de la clientèle est aussi d'origine allophone. On ne peut pas parler de bloc francophone et de bloc allophone; d'abord la répartition varie énormément d'une école à l'autre et de plus, lorsque l'on parle de population allophone, il s'agit d'une fresque d'une très grande diversité culturelle. Plus de 40 ethnies composent la population de l'école La Dauversière et on doit tenir compte d'une représentativité très différente, d'habitudes, de traditions et de cultures diverses. Il est

excessivement difficile dans ces conditions de créer et de maintenir un sentiment d'appartenance et il faut alors le faire par le biais de valeurs communes comme la réussite, la fraternité, l'amitié.

D'ailleurs, le rapport annuel du Conseil supérieur de l'éducation daté du 4e trimestre de 1990 et intitulé: *"Développer une compétence éthique pour aujourd'hui: une tâche éducative essentielle"* le souligne très bien. Parmi les principaux changements dans le monde de l'éducation, il cite la pluralité croissante en milieu scolaire. Cette pluralité, d'après les auteurs du rapport, est générée par la provenance socio-économique, l'appartenance ethnique, la variété des situations familiales et des modes de vie. Si cette pluralité, soulignent les auteurs, engendre une plus grande ouverture pour les personnes qui y sont confrontées, elle engendre aussi des tensions assez fortes dans le domaine social, ethnique ou linguistique.

En effet, à l'école, le climat est souvent très tendu et on vit parfois des situations très explosives. Pensons aux événements liés à la guerre dans le golfe Persique et pensons à toutes les tensions vécues lors du débat linguistique à la C.E.C.M. au printemps dernier. On ne peut non plus passer sous silence une certaine forme de violence engendrée par des bandes rivales. Très souvent, ces bandes se regroupent selon leur appartenance ethnique. Des programmes de sensibilisation à la qualité de vie et à la tolérance doivent être appliqués et des interventions énergiques doivent être faites pour désamorcer des agissements délinquants. Et contrairement à ce qui était observé auparavant, même des finissants sont souvent impliqués dans ces bandes rivales.

Sans généraliser, il y a toutefois des traits communs propres à la clientèle allophone.

1. D'abord notons la valorisation de l'étude. Les parents de ces élèves ont immigré pour améliorer leur sort et surtout celui de leurs enfants. Ça paraît. Les enfants persistent plus dans leurs études, abandonnent moins souvent et moins facilement et semblent se diriger plus souvent vers les études collégiales. C'est un phénomène qui est plus particulièrement observable chez les orientaux.

2. Les élèves allophones consacrent plus d'heures à l'étude et aux travaux scolaires et ils réussissent mieux dans les différentes matières sauf en français lorsque c'est la langue maternelle et en sciences humaines (histoire, géographie, éducation économique).

3. Les élèves allophones sont plus âgés (d'au moins un an) que la moyenne des élèves francophones, c'est peut-être lié à leur passage éventuel en classe d'accueil ou à l'absence de fréquentation dans leur pays d'origine à cause de situations sociales difficiles (crise, guerre).

4. Souvent les valeurs véhiculées par la famille sont un peu plus traditionnelles que celles véhiculées par l'ensemble de la société québécoise. Une distinction s'installe entre éducation et instruction, l'éducation restant le domaine de la famille. Cette situation génère des difficultés dans certains cours axés sur les valeurs (F.P.S., enseignement moral,); cette situation est également source de conflits pour le jeune allophone confronté à deux systèmes de valeurs, celui de l'école ou celui de la famille.

5. Dans le même ordre d'idées, la prise en charge par la famille semble être plus grande. Les enfants d'origine francophone font plus jeunes l'apprentissage de l'autonomie. On peut présumer des difficultés d'adaptation plus grandes au cégep pour les étudiants allophones.

En juin 1989, le tiers des finissants des élèves de la C.E.C.M. étaient allophones. 70% de ces élèves allophones n'étaient pas nés au Québec. Ces statistiques iront en s'accroissant au cours des prochaines années. Il faudra sûrement en tenir compte au niveau des structures du cégep.

Deuxième volet: En quoi les élèves actuels diffèrent-ils de ceux des années antérieures?

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt une étude de M. Ronald Gareau, professeur de sociologie au collège Ahuntsic et qui s'intitule: *"Travailler pendant les études au cégep"*. Cette étude est datée de septembre 1990 et a été réalisée auprès de 472 étudiants et étudiantes. Vous connaissez le sujet sans doute mieux que je pourrais le connaître moi-même mais j'aimerais quand même vous rappeler quelques constatations de cette étude.

1. D'abord, il s'agirait d'un phénomène sinon nouveau du moins récent.

2. Les étudiants constituent une main-d'oeuvre efficace, bon marché et très sollicitée.

3. L'expérience du travail s'avère valorisante pour les élèves.

4. La "studiosité" des étudiants se situant en moyenne à 11,8 heures, elle tend à être plus faible quand la participation au marché du travail dépasse un certain seuil.

5. Lorsque les élèves travaillent plus de 15 heures/semaine, ils réussissent moins bien dans leurs études.

6. Près de 60% des élèves travaillent à temps partiel; le temps de travail variant d'une heure/semaine à plus de 20 heures/semaine.

Cette situation est-elle appelée à se modifier? Les futurs étudiants du cégep vont-ils consacrer plus de temps à leurs études et moins au travail rémunéré? Une étude menée auprès de 3 489 finissants de 23 écoles secondaires de la C.E.C.M., en juin 1989, nous montre que 53% de nos finissants travaillent à temps partiel (filles et garçons):

- La moyenne des heures de travail rémunéré: environ 17 heures/semaine. De façon plus précise, les finissants qui se dirigent vers le cégep travaillaient en moyenne 15,68 heures/semaine selon l'étude de M. Gareau.

- La même étude montre que les finissants consacrent 6,3 heures/semaine à l'étude et aux travaux scolaires à domicile (5,41 heures pour les garçons, 7,26 heures pour les filles).

Seulement 11% des finissants consacrent plus de 12 heures/semaine à leurs études et à leurs travaux à domicile. Permettez-moi de vous rappeler encore une fois les 11,8 heures dont il est fait mention dans l'étude de M. Gareau.

L'étude constate aussi que le temps consacré aux études baisse lorsque le nombre d'heures travaillées dépasse le seuil de 15 heures/semaine.

La même étude a été réalisée pour les finissants de juin 1990. Les données sont actuellement traitées et d'après le responsable de la recherche, 60% des jeunes ont un emploi rémunéré, le temps de travail se situe à 16 heures et le temps d'étude baisse, se situant à 5,2 heures/semaine, l'écart étant très accentué entre les filles et les garçons.

Nous vivons une situation économique difficile. Plusieurs élèves consacrent de plus en plus de temps au travail rémunéré et moins à leurs études. Les études montrent que les élèves qui consacrent le plus de temps au travail rémunéré sont surtout ceux qui ont le plus tendance à abandonner leurs études. Il y aura sûrement de sérieux impacts dans l'avenir.

Troisième volet: Le bagage de connaissances de l'étudiant lors de son arrivée au cégep

En quoi ce bagage se distingue-t-il de ce qu'il était auparavant? Traitons d'abord des normes administratives:

- En ce qui a trait à la certification des études, le régime transitoire s'appliquera en 1991-1992 à l'élève en 3e, 4e et 5e secondaire. Le nouveau régime de sanction des études (4 unités de mathématiques de 5e secondaire) s'appliquera à l'élève en 1er et en 2e secondaire.
  Ce n'est donc qu'en septembre 1995 que le cégep recevra les premiers élèves certifiés selon les nouvelles normes. Les faibles taux de réussite aux examens du MEQ en mathématiques nous permettent de présumer un nombre alors moins élevé d'élèves certifiés.

- En ce qui a trait à la grille-matières à la C.É.C.M. les cours de mathématiques et de sciences physiques 416-436 seront instaurés à compter de septembre 1991. Plusieurs commissions scolaires offrent déjà ces cours depuis septembre 1990. Je ne peux malheureusement pas vous parler des résultats. Mais dès septembre 1992, à l'intérieur du cégep, on retrouvera des élèves dont la formation sera différente selon leur provenance.

Pour ce qui est du bagage individuel des étudiants, j'aimerais attirer votre attention sur quelques chiffres:

- 60% des élèves du secondaire réussissent leurs cours de français de 5e secondaire.

- 60% de nos finissants sont admis au cégep en septembre.

- 60% des élèves inscrits hors des programmes collégiaux réussissent à obtenir leur diplôme. J'aimerais croire qu'il s'agit toujours du même 60% mais ce n'est pas le cas.

- Les décisions d'orientation autres que le cégep sont: l'enseignement professionnel 12%, le travail 12%, la reprise de 5e secondaire 15%.

- On remarque beaucoup de dérogations dans l'acceptation des élèves au collégial. Près de 97% des demandes au SRAM sont acceptées. La réussite du cours de français de 5e secondaire est une des conditions préalables qui très souvent n'est pas respectée, de même que la réussite du cours de mathématiques 534. Les élèves le savent et il devient difficile de les motiver.

- 60% des élèves qui se dirigent vers le cégep optent pour des études pré-universitaires (30% en sciences humaines). Il y a sûrement des efforts à faire pour promouvoir l'enseignement professionnel et technique.

En conclusion, la clientèle posera, dans les années à venir, des défis de taille aux administrateurs de cégeps. On devra tenir compte d'une mosaïque d'étudiants de cultures très différentes, on devra offrir un service de qualité et maintenir des exigences élevées pour des étudiants qui seront probablement moins disponibles pour étudier à temps plein et, si le taux d'admission demeure le même, on devra accueillir des étudiants dont le bagage académique sera très déficient au départ.

ATELIER 2
Les modes de relations cégeps/milieux de travail

M. Richard Dubé, responsable du recrutement
I.B.M. Canada ltée

Il me fait plaisir de prendre la parole à mon tour et de vous faire part aujourd'hui de quelques suggestions en rapport avec les programmes de stages. Tout d'abord, il faudrait mettre sur pied le programme de stage pour toute formation terminale. Ici, on est avec des gens du milieu collégial donc, on propose que ça se fasse en milieu collégial. C'est vrai que les emplois permanents sont à la baisse; et si vous voulez mon avis, dans les prochaines années les emplois permanents vont changer pour des contrats, pour des postes temporaires. Il va y avoir autant de travail, sinon plus, mais les emplois permanents auront tendance à disparaître complètement. Même les professionnels, les ingénieurs, dans cinq ou six ans d'ici, vont se promener d'un contrat de deux ou trois ans à un autre. Ils vont devoir être flexibles. La même chose vaut pour les techniciens: flexibilité et capacité de se relocaliser continuellement, ce sera très exigeant.

Il faudra également considérer l'augmentation de la population étudiante. Chez I.B.M., par exemple, nous en sommes rendus au point que, même au niveau de la fabrication, le secondaire V ne suffit plus; donc, il faut avoir des gens qui proviennent du milieu collégial. À ce moment-là, il va y avoir une augmentation des gens au niveau collégial et universitaire. De plus, comme il n'y aura que peu de postes à offrir au bout de la ligne, les gens vont se cultiver davantage, aller à l'université, au collège. Il y aura donc une forte compétition des étudiants pour des postes.

Au niveau des communications, il faut avouer que très peu de communications sont parvenues des cégeps vers I.B.M. Jusqu'à maintenant, lorsque cela s'est produit, c'est d'I.B.M. vers le cégep. Et si on parle à d'autres entreprises, les contacts sont très peu nombreux. Les contacts ne sont pas assez vivants, c'est trop périodique.

Les objectifs d'un stage en entreprise pour l'étudiant, c'est principalement d'aller chercher de l'expérience, de se faire connaître pour un poste permanent, à contrat ou temporaire.

On parle de formation, on parle de technicien. On oublie tout le temps que ça prend des qualités professionnelles pour travailler dans un milieu, que ce soit une entreprise, une industrie, c'est bien important.

Il lui faudra donc évaluer son choix de carrière avant de s'engager définitivement dans une voie ou dans l'autre et pour ce faire, acquérir un aperçu du monde du travail.

Ça c'est important. Nous avons remarqué, chez I.B.M., que les gens qui finissent à l'Université de Sherbrooke le programme avec stages, ont une vision du marché du travail: ils savent ce qu'ils veulent, ils savent où est-ce qu'ils s'en vont, ils sont décidés. Et c'est une qualité très appréciée.

De plus, le stage rémunéré - pendant quatre mois environ - peut considérablement aider l'étudiant à assumer le fardeau de ses charges financières, il ne faut pas l'oublier.

Le collège devrait donc poursuivre l'objectif général d'offrir une formation basée sur des réalités ou encore des points et des demandes spécifiques. Reconnaître un apport relié au corps professoral. Je pense qu'en ce moment au cégep le corps professoral a vraiment besoin d'être mis à jour, surtout au niveau technique, pour répondre à la demande des étudiants et étudiantes parce que, si je me fie au rapport du Conseil permanent de la jeunesse, les étudiants et étudiantes désirent des stages en entreprise. Il faut faciliter l'intégration de ces gens-là au marché du travail.

Les objectifs de l'entreprise

Premier objectif chez I.B.M.: identifier de bons candidats, de bonnes candidates. Ce n'est pas tout de sortir du cégep avec un DEC en Techniques de l'électronique, est-ce que cette personne a en plus les qualités que l'on recherche afin d'avancer dans notre milieu? Voilà ce qu'il faut déterminer.

Offrir de l'expérience de travail valable avant l'obtention d'un diplôme. Si jamais, il y a des stages de technique chez I.B.M. à Bromont, il ne faudrait tout de même pas que ce soit du travail de routine. Il faut vraiment offrir des stages intéressants.

Répondre aux besoins de personnes non permanentes. Étant donné que plus ça va, plus il y a de postes temporaires à offrir, autant pour une P.M.E. que pour une grosse entreprise, il y a des besoins de courte durée. En passant par des stages, il est possible de trouver un candidat vraiment supérieur à celui recruté au bureau de placement du cégep à la fin de l'année scolaire...

À ce moment-là, avec le programme de stage, même si pour un besoin de courte durée - mettons quatre mois - on peut vraiment aller chercher des gens de haut calibre et intéressants. Autre chose: il faut former des ambassadrices et ambassadeurs. Si on offre du beau travail, les gens seront satisfaits et fiers de raconter aux autres ce qu'ils font et ceci nous amènera de bons candidats. Je veux vous dire que c'est possible parce que même au niveau des universités en ce moment, ça se fait. Tout ce dont on entendait parler dans le passé, c'était l'Université de Sherbrooke. À un moment donné, nous avons été approchés par l'Université Laval au niveau de la Faculté de la science des matériaux (auparavant appelée Génie métallurgique). Ils voulaient offrir des stages de quatre mois et ils demandaient l'aide d'I.B.M. Alors nous avons répondu: "Oui, nous sommes prêts". Ce qui fait que ça existe encore. Ce sont les seuls à l'Université Laval qui offrent des

stages. Laissez-moi vous dire que l'année passée, j'ai été invité à m'asseoir avec des gens de Génie électrique et mécanique de l'Université Laval! Ils pensent sérieusement à offrir des stages. (Pas des stages à tous, mais un programme facultatif.)

L'École polytechnique. C'est I.B.M. qui est allé voir la Polytechnique et qui leur a suggéré d'offrir des stages de huit, douze et seize mois en entreprise. Si nous sommes réalistes, les stages de l'Université de Sherbrooke de quatre mois, vont aider beaucoup plus les P.M.E. que les grosses entreprises. Pour les grosses entreprises, les stages de quatre mois c'est une répétition d'intégration des personnes. Dans une grosse boîte comme la nôtre, il y avait un bon mois voire cinq semaines qui passaient seulement à intégrer la personne dans son milieu, ne serait-ce que connaître les corridors où elle devait se diriger dans les bâtisses - parce que c'est très grand. Donc, nous avons offert à la Polytechnique de les aider à partir. Et depuis ça fonctionne bien, même si la première année a été plus difficile. Là encore, ils offrent le programme facultatif: il y a des étudiants qui l'utilisent et il y en a d'autres qui ne veulent pas.

À l'Université McGill, ce fut la même chose. On nous a demandé, et nous avons accepté de les aider à mettre sur pied un programme de stage en entreprise. Seize mois. Autrement dit, c'est une année plus une période d'été.

L'UQAM en administration: les gens d'I.B.M.-Montréal acceptent des stagiaires.

Enfin ailleurs, d'autres universités cherchent à offrir des stages au niveau du Génie. Parce qu'il ne faut pas se le cacher: pour les années à venir, il va y avoir une grosse demande pour tout ce qui est technique. On est vraiment à l'ère de la technologie, des changements technologiques et les grosses demandes vont être là, au niveau de l'embauche.

Donc, les universités et les cégeps devraient, je crois, avoir des programmes de stages en entreprise. Je considère qu'au niveau technique, comme par exemple en administration, notre compagnie est disposée à accepter des stagiaires. Quant à moi, je propose un ou deux stages de quatre mois durant le cours collégial. Vous allez me dire: "Ça va rallonger", et c'est un fait. Mais ce n'est pas du temps perdu. Si la personne a un travail au bout, ça en vaut la peine! De toute façon, lorsque les gens regardent des curriculum vitae d'étudiants et qu'ils voient qu'ils ont de l'expérience, c'est vraiment attirant. Les entreprises vont prendre ce curriculum vitae, le mettre de côté et vont sûrement désirer rencontrer le candidat.

Plus précisément, je proposerais un stage à la fin de la deuxième année et un autre durant la dernière année; peut-être un stage avant le dernier quatre mois, et ce, dans les secteurs que j'ai mentionnés. De plus, ces stages devraient être rémunérés. Que ce soit chez I.B.M. ou dans une P.M.E., s'ils ont besoin d'un technicien en quelque chose, pendant quatre mois, étant donné qu'ils ne peuvent pas vraiment embaucher sur une base permanente, ils sont prêts à payer.

Les avantages pour les étudiants sont évidents: ils vont vraiment faire du travail professionnel, ils vont pouvoir toucher à de l'équipement en certains cas de haute technologie et de fine pointe. Autrement dit, ils ne travailleront pas avec du matériel désuet mais vraiment avec de l'équipement très sophistiqué. Chez I.B.M. par exemple, nous avons de l'équipement tellement sophistiqué que très souvent, lorsque je demande à des ingénieurs qu'on embauche quel est le pourcentage de ce qu'ils ont étudié à l'université qui peut être utilisé chez nous, la grosse majorité me répond entre 0 et 5%. C'est que les technologies utilisées actuellement dans l'industrie, dans certains secteurs, dépassent l'enseignement même qu'on donne sur les campus.

De plus, la personne qui sort d'un stage de quatre mois dans une entreprise, rêve souvent d'y retourner sur une base permanente. Elle va avoir une perspective des affaires qu'elle n'aurait pas eue si elle n'avait pas fait de stage. Dans la mentalité des compagnies, maintenant, c'est le travail en équipe qui domine; ce stagiaire aura donc appris à travailler avec d'autres professionnels.

On pourrait mentionner quelques inconvénients à la poursuite des stages, mais le seul qui mérite qu'on s'y attarde, c'est **le délai dans l'obtention du diplôme**. Cependant, dans le contexte économique actuel, c'est un moindre mal. Certains ingénieurs qui finissent sur des campus universitaires vont jusqu'à refuser des postes permanents chez d'autres compagnies pour prendre un contrat d'un an chez nous, parce que c'est de la technologie de fine pointe et qu'ils sont intéressés. Les finissants ne veulent plus se contenter de n'importe quoi: ils veulent relever des défis et pour ce faire, ils sont prêts à retarder l'obtention de leur diplôme.

De toute façon, avec cette nouvelle mentalité des postes temporaires, ce que j'ai pu constater avec mes collègues qui ont des postes de directeur de services de placement universitaire, c'est que les demandes d'emploi se font à tout moment de l'année. Le recrutement ne se fera donc plus par périodes, mais plutôt sur un mode continu. Un recrutement moins concentré, beaucoup plus rapide, étant donné que la personne possédera déjà l'expérience pratique du stage.

En un mot, c'est une réalité qui est déjà amorcée mais qui deviendra davantage une question de culture, qui va répondre à la demande de main-d'oeuvre de courte durée. Au fil des ans, ce recrutement par l'intermédiaire des stages devrait augmenter de façon importante.

Dernièrement, à la télévision, on disait que 66% de tous les infirmiers et infirmières dans les hôpitaux du Québec sont soit à contrat sur une base temporaire soit à temps partiel. Imaginez, il ne reste que 34% de permanents!...

Quant à nous, à chaque fois que I.B.M. engage quelqu'un sur une base permanente, nous investissons. C'est que nous visons pour une personne, non pas un emploi de trois ou quatre ans mais bien une carrière. Avec toute la formation que nous lui donnerons, la façon dont nous allons le faire monter dans l'entreprise, c'est pour nous un investissement. Donc, on ne fait pas qu'embaucher quelqu'un; on investit. Et nous n'avons pas vraiment le choix, car

aujourd'hui, si une compagnie veut survivre, elle est obligée d'avoir une vision, de foncer en avant et d'apporter quelque chose de plus que la qualité. Il faut offrir quelque chose d'excellent, d'encore meilleur.

Assez curieusement, ce ne sont pas ceux qui ont les meilleures notes aux cours qui font les meilleurs candidats. En fait, chez I.B.M., les résultats scolaires sont un des derniers facteurs regardés. C'est tellement peu concluant. Vous pouvez avoir quelqu'un qui a une très grosse moyenne scolaire mais qui n'a aucun leadership, aucun dynamisme et qui est incapable de communiquer avec les gens. Car ce n'est pas tout de sortir avec un diplôme du cégep ou de l'université: il faut être capable de communiquer avec les gens et si l'on a des idées, il faut pouvoir les exprimer pratiquement. Chez IBM, nous avons même des programmes où ceux qui ont des idées et veulent les appliquer, peuvent obtenir des récompenses. Nos gens se sentent donc vraiment motivés.

D'autre part, I.B.M. a commencé depuis plusieurs années avec plusieurs universités, des projets de coopération. I.B.M. va fournir de l'équipement aux universités et celles-ci vont nous demander: "Dans quel domaine auriez-vous besoin d'aide au niveau technologique?" Et nous leur ferons connaître nos besoins. Ils vont donc essayer de développer quelque chose qui nous aidera directement. C'est important parce que les communications avec les maisons d'enseignement, ce n'est pas toujours facile. L'année passée, à la Polytechnique de Montréal, chez les étudiants en génie, j'ai reçu, après mon affichage, 162 curriculum vitae. Quand on passe des heures à analyser 162 curriculum vitae, il faut vraiment trouver les bons candidats. Dans le formulaire, à l'item: "genre d'emploi désiré" les étudiants répondaient: "recherche, développement, conception, design". Sérieusement, j'étais presque découragé à la fin, parce que j'ai eu de la misère à trouver huit candidats après à passer une entrevue. Huit sur 162! Alors, ce que nous avons fait, nous avons sans perdre de temps, contacté le service de placement et leur avons dit: "On aimerait ça rencontrer les professeurs de génie électrique (surtout). On vous invite à Bromont et on va vous faire faire une tournée de l'usine, on va vous expliquer les technologies. On va vous montrer que la recherche et le développement au Québec, il y a trois ou quatre places où il est possible d'en faire; le restant c'est en entreprise. Donc, dans un milieu de fabrication." Les gens sont venus chez nous et ont été très surpris. À partir de septembre 1991, ils vont introduire dans leur programme de Génie beaucoup de critères et de formation au niveau de la production. Le directeur du service de placement à la Polytechnique, me mentionnait l'autre jour que les stages sont devenus le cordon ombilical entre l'entreprise et la maison d'enseignement. "Nous ne savions pas que ça pouvait nous aider à ce point."

Il y a aussi les étudiants qui terminent l'université et font leur demande de projet de fin d'études avec I.B.M. pour vraiment travailler sur quelque chose qui ne se fait pas encore chez I.B.M. à Bromont. Ils vont proposer un projet de fin d'études sur tel sujet qui pourrait nous aider aujourd'hui. Et ça, c'est excellent.

Au niveau des cégeps, en ce qui a trait à cette formation intégrée à l'entreprise, monsieur Chalifour pourrait vous le dire: nous avons de nombreux contacts avec le cégep de Granby. Nous avons beaucoup insisté pour que le cégep donne certains cours. Maintenant, ça fonctionne très bien. Hier, quelqu'un m'a mentionné qu'il y a un nouveau programme de Techniques de génie industriel qui sortira en septembre 1991 en plus d'autres cours. Et finalement, à la base, c'est grâce à une suggestion de la part d'I.B.M. En ce moment, nous avons des gens de secondaire V au niveau de la fabrication et c'est tellement de la haute technologie, c'est tellement avancé, qu'il faut continuellement se mettre à jour. Et c'est pourquoi, avec le cégep de Granby, on donne des cours au cégep et en entreprise pour amener ces gens-là à un niveau supérieur. Au bout de la ligne, d'ici quelques années, le but est de donner un C.E.C. à ces gens qui n'ont qu'un secondaire V présentement.

Je n'ai qu'un seul regret, que je vous avouerai sincèrement: le cégep de Granby est le seul cégep qui nous ait vraiment contacté à ce sujet.

J'aimerais donc vous encourager tous à incorporer à certains de vos cours au niveau collégial, surtout au niveau technique, des stages de quatre mois afin d'aider à combler le fossé entre le milieu scolaire et le marché du travail. Également pour aider l'étudiant car, comme je vous disais tantôt, il faut vraiment que les étudiants, en sortant du cégep, aient une vision de ce marché du travail - qu'ils sachent où ils s'en vont - c'est bien important, vous en conviendrez avec moi.

Merci de votre attention.

M. Alain Perreault, président
Conseil permanent de la jeunesse

Bonjour à toutes et à tous. En guise d'introduction à cette causerie, je voudrais rappeler brièvement ce que les jeunes nous ont dit au sujet de la formation professionnelle et de la transition entre les études et le travail lors des Audiences publiques sur la jeunesse. Audiences que le Conseil a tenues au printemps 1989 et qui ont permis à plus de 500 personnes d'exprimer leurs vues sur les questions touchant la jeunesse.

Le passage entre l'école et la vie du marché du travail, de même que tout ce qui entoure la formation professionnelle se sont révélés comme étant des points d'intérêt majeurs pour les jeunes et groupes de jeunes qui ont répondu à l'appel du Conseil permanent de la jeunesse. Il est évident que les jeunes se sentent concernés par les questions relatives à la qualité de la formation, à l'accès aux études, aux méthodes d'enseignement, aux services offerts en milieu scolaire et à la disponibilité des emplois.

Toutefois, selon les jeunes, revaloriser la formation professionnelle, investir davantage dans l'éducation et innover en ce qui concerne l'organisation de services ne représentent pas la panacée aux difficultés rencontrées lors de leur transition entre le monde scolaire et le marché du travail.

Néanmoins, ils pensent qu'agir sur ces éléments prépare l'émergence de nouvelles solutions qui pourraient constituer un préalable à un plan d'action sur l'emploi.

En ce qui a trait spécifiquement à la formation professionnelle, ils soulignent que l'amélioration de la qualité ne passe pas uniquement par la révision des programmes ou la répartition géographique des enseignements. Bien que jugées importantes, de telles dispositions doivent être complétées par un certain nombre d'éléments dont plusieurs remettent en cause des façons de faire bien établies.

D'abord, les jeunes veulent élargir le champ d'action à tous les ordres d'enseignement. Tous les programmes d'études terminaux, c'est-à-dire menant directement au marché du travail, doivent être considérés comme des programmes de formation professionnelle. La plupart du temps, les programmes d'études universitaires sont exclus du domaine. Il est donc question de créer une véritable filière de la formation professionnelle.

Ensuite, ils considèrent que toute révision de programmes sera utile dans la mesure où elle permettra l'expansion de la formule des stages en milieu de travail.

Toujours, selon les jeunes, cette dernière demande lève le voile sur le nœud du problème, soit la concertation entre le monde scolaire et celui du travail. À cet égard, ils tiennent à ne pas assujettir les intérêts de l'un au profit de l'autre. Ils demandent seulement que s'établisse une collaboration concrète entre intervenants. Selon eux, les maisons d'enseignement doivent cesser d'ériger la fréquentation scolaire et la remise de diplômes en objectifs ultimes. Elles doivent élargir leur vocation de façon à insérer deux points fondamentaux : la collaboration avec le milieu et le placement. Du même coup, les employeurs ne doivent plus attendre passivement que les écoles leur fournissent une main-d'oeuvre qualifiée et immédiatement rentable. Ils doivent communiquer leurs besoins et accepter de partager leurs possibilités technologiques de même que leurs expertises en permettant à de futures recrues d'effectuer des stages.

De plus, les jeunes réclament des services d'information et d'orientation scolaire et professionnelle plus adéquats, c'est-à-dire plus accessibles et mieux pourvus en personnel ainsi qu'en outils d'information. Ils veulent connaître les réalités du marché du travail et les techniques de recherche d'emploi. Ils demandent l'implantation d'un système leur permettant d'accélérer leur formation, d'acquérir de l'expérience et de combler leur manque de ressources financières; système basé sur des emplois d'été rémunérés et crédités. Finalement, ils souhaitent que le gouvernement établisse des structures de concertation école-travail, investisse davantage dans le domaine de l'éducation et augmente l'effectif des professeurs et du personnel non-enseignant.

Si les jeunes réclament tant, nous sommes obligés de constater que cela n'est pas sans raison. Ainsi, un très rapide coup d'oeil sur la situation des jeunes au Québec nous en apprendra davantage.

Selon les données de Statistiques Canada pour 1990, la population des 15-24 ans se chiffrait à 921 000 personnes. Ce groupe de jeunes se compose de deux parties égales: ceux et celles qui sont aux études et ceux et celles qui sont hors du système scolaire. Il y a donc au Québec, en 1990, 452 000 étudiants âgés de 15 à 24 ans. Parmi eux, deux sur cinq combinent études et présence sur le marché du travail. Et dans ces cas, 75% travaillent à temps partiel.

Pour schématiser, on peut dire que le quart des étudiants âgés de 15 à 24 ans travaillent à temps partiel.

Par ailleurs, les jeunes qui ne sont plus dans le système scolaire sont bien évidemment travailleurs, chômeurs ou inactifs. Les travailleurs sont les plus nombreux mais on note la présence significative de 72 000 chômeurs. Ce qui représente 17% de la population active et non-étudiante du groupe d'âge. Plus dramatique encore est la présence de 41 000 inactifs, donc de 41 000 jeunes qui ne travaillent pas et qui ne sont pas reconnus comme chômeurs. Ce sont des jeunes qui sont, pour la plupart, bénéficiaires du régime de sécurité du revenu ou tout à fait dépendants de leurs parents ou d'un conjoint. Ils représentent près de 10% de tous les jeunes qui ne sont plus aux études.

Finalement, soulignons deux traits caractéristiques qui situent davantage la place que les jeunes occupent sur le marché du travail: les jeunes occupent beaucoup plus fréquemment un emploi à temps partiel que leurs aînés et ils sont touchés par un taux de chômage plus important. En fait, la part relative que représentent les jeunes chômeurs de 15-24 ans dans l'ensemble des chômeurs est plus importante que la part occupée par les jeunes actifs dans l'ensemble de la population active. En 1990, 26% des chômeurs ont entre 15 et 24 ans et ils comptent pour 18% de la population active. Enfin, les jeunes occupent 40% de tous les emplois à temps partiel.

Pour compléter le portrait, nous pouvons nous inspirer des études *Relance* produites pour 1988. Ces études font le point sur la situation vécue par les jeunes qui expérimentent le passage entre le monde scolaire et celui du travail.

D'entrée de jeu, il apparaît beaucoup plus prometteur de sortir de l'école avec un diplôme d'enseignement collégial professionnel que tout diplôme d'enseignement professionnel secondaire ou même qu'une formation générale du collégial. Il semble aussi qu'il vaille mieux posséder une formation secondaire de type professionnel long que d'être diplômé du collégial général. En fait, posséder un diplôme collégial professionnel ou un baccalauréat augmente les chances d'intégrer rapidement le marché du travail et d'occuper un emploi correspondant à la formation acquise.

Toutefois, ces grandes tendances doivent être placées en perspective de quelques éléments complémentaires. Ainsi, il faut bien dire que les chances d'intégrer le marché du travail et d'occuper un emploi qui corresponde à la formation acquise varient considérablement d'une discipline à l'autre. Il ne suffit pas d'être bachelier ou diplômé du collégial professionnel pour se tailler une place qui réponde à nos aspirations sur le marché du travail. De même, les constats soulignés à partir des études *Relance* sont établis à partir de la situation des diplômés, ce qui évacue la situation reliée aux décrocheurs.

À cet égard, rappelons qu'au même moment où l'on admet généralement que l'acquisition d'un diplôme d'études secondaires représente le seuil minimal de formation nécessaire à l'insertion

sociale et professionnelle, environ le tiers des jeunes Québécois, bon an mal an, abandonnent leurs études avant la fin du secondaire. Le problème serait d'ailleurs en recrudescence depuis 1986, et risque encore de s'aggraver dans les prochaines années, compte tenu des exigences de plus en plus grandes qui sont requises pour l'obtention d'un diplôme. Qui plus est, une part importante de ceux qui se sont inscrits au collégial décident également d'abandonner leurs études avant l'obtention d'un diplôme.

Une fois ces éléments mis en place, que faut-il penser de l'avenir prévisible des jeunes?

À notre avis, il semble que des tendances actuellement observables se confirmeront. Ces tendances ont trait au phénomène de dépendance des jeunes, à l'amélioration de la situation de l'emploi pour celles et ceux qui ont une bonne formation et l'augmentation de la place prise par le travail dans le temps et les préoccupations des jeunes.

Bien qu'étant non souhaitable, le phénomène de dépendance des jeunes, apparu lors de la décennie 1980, va se confirmer en gardant la même ampleur. L'absence d'une politique socio-économique résolument axée vers le plein emploi, le relèvement des préalables donnant accès aux études secondaires et collégiales professionnelles, de même que le besoin toujours plus manifeste d'une main-d'oeuvre qualifiée et polyvalente sont des facteurs qui contribueront à marginaliser un grand nombre de jeunes ou à retarder leur entrée sur le marché du travail.

La dépendance envers l'État et la famille touchera toujours ceux qui, faute d'emploi ou de possibilité ou d'intérêt à poursuivre des études, deviendront tôt ou tard des bénéficiaires du régime de sécurité du revenu. De plus, ceux qui différeront le relèvement des préalables et accepteront d'étudier plus longtemps afin d'acquérir une formation de qualité et plus polyvalente seront dans le même état de dépendance; cette fois envers le régime de l'aide financière aux étudiants.

Malgré les prévisions du Bureau de la statistique du Québec en ce qui a trait aux emplois disponibles à partir du milieu de la décennie 1990, lesquels pourraient atteindre le chiffre de 500 000, nous ne croyons pas qu'il sera plus facile d'intégrer le marché du travail. Les régions seront toujours soumises aux aléas de la conjoncture économique et à l'absence de planification dans leur développement, ce qui n'augure rien de bon pour les jeunes.

Dans les centres urbains, le secteur tertiaire offrira la majorité des emplois disponibles. Toutefois, ces emplois demanderont plus de qualifications aux jeunes qui voudront les occuper.

Enfin, on pourrait bien assister à un assouplissement du côté de l'âge de la retraite. Ce qui permettrait à plusieurs travailleurs âgés de rester en place plus longtemps. Les employeurs y trouveront leur compte en ayant recours à ce bassin de travailleurs expérimentés tandis que ces derniers auront peut-être intérêt à garder leur emploi si l'économie québécoise ne se relève pas. Une économie québécoise marquée par le retard technologique ne peut que prendre de plus en plus de recul, ce qui affectera grandement la capacité gouvernementale d'investir dans des services s'adressant aux personnes âgées. Et ce, d'autant plus que ce bassin de population occupera une place de plus en plus importante.

En d'autres termes, les jeunes devront accepter d'étudier plus longtemps et accepter d'étudier à temps complet s'ils veulent espérer occuper un emploi valorisant. À notre avis, les études à temps partiel couplées à un travail ont l'avantage de réduire la dépendance mais ce n'est qu'un phénomène temporaire puisqu'en même temps, elles réduisent les chances d'obtenir un diplôme. Et sans diplôme, c'est le recours, à plus ou moins long terme et plus ou moins régulièrement, au chômage et au régime de sécurité du revenu. De même, le déclin de l'emploi dans le secteur secondaire et le besoin grandissant des entreprises manufacturières pour du personnel qualifié et polyvalent diminueront les possibilités d'occuper un poste de travail n'exigeant que des habiletés manuelles non spécialisées.

Par ailleurs, les jeunes qui auront une formation de qualité et sanctionnée par un diplôme auront également plus de chance d'obtenir un emploi. Leurs compétiteurs se feront moins nombreux en raison de la baisse démographique de la relève et des carences qui affectent les travailleurs plus âgés. Ces derniers feront face à leur manque de polyvalence et à leur état de sous-qualification sans pour autant miser sur les possibilités d'un système de formation professionnelle offrant un accès facile à des activités de recyclage et de perfectionnement. En fait, la compétition la plus vive pourrait bien venir du nombre important de jeunes qui, à l'heure actuelle, occupent des emplois à statut précaire alors qu'ils ont toutes les qualifications requises pour occuper des emplois stables.

Finalement, on peut supposer que tout ce qui a trait au monde du travail occupera une place toujours plus importante dans le temps et les préoccupations des jeunes. Malgré les difficultés que cela peut entraîner dans le déroulement de leurs études, il est indéniable que la majorité des jeunes continueront de travailler à temps partiel ou à temps complet dans des métiers non reliés à leurs études afin de se soustraire à la dépendance économique. De plus, étudier devra désormais être "payant". À notre avis, les étudiants ont plus d'attentes qu'auparavant à l'égard du lien existant entre leur cheminement scolaire et leurs chances d'obtenir un emploi dans leur domaine. On étudie dans le but de pouvoir obtenir un bon emploi et non plus par par besoin d'améliorer son bagage de connaissances.

Par conséquent, en regard de l'avenir prévisible des jeunes, de leurs difficultés actuelles à intégrer le marché du travail et de leurs revendications, il semble essentiel que le collège améliore son accessibilité, son secteur de la formation professionnelle et ses services aux étudiants.

En fait, au Conseil, on pense qu'il faut agir sur ces trois aspects avec l'objectif de les relier davantage aux réalités rencontrées sur le marché du travail. Déjà, les collèges sont sensibles au besoin de réviser leurs programmes de formation professionnelle selon l'avis d'intervenants issus de divers milieux. Aussi, ils cherchent à s'ajuster aux exigences manifestées par le bassin d'employeurs susceptibles de recourir à la formation sur mesure. Par contre, nous sommes d'avis que les services aux étudiants ne sont pas suffisamment mis à contribution dans cette entreprise de création de relations avec les milieux de travail. Aujourd'hui, nous insistons donc plus particulièrement sur ce point.

Ainsi, nous désirons renforcer les services aux étudiants à partir de la mission de service à la communauté des cégeps. Elle viendrait donc mieux compléter ce qui est offert à travers la mission de formation.

À nos yeux, cela aurait pour effet de mettre fin à l'éparpillement des intérêts et des interprétations qui semble affecter l'orientation que l'on donne à cette mission. Rien n'empêcherait les cégeps de s'ajuster à leur milieu socio-économique d'appartenance. Ceux qui le désirent pourraient continuer à offrir des services qui s'inscriraient en complémentarité des possibilités offertes par le milieu. Mais il demeure que cette mission particulière doit s'appliquer dans le sens de fournir des services extra-enseignement aux étudiants qui fréquentent déjà le cégep.

Nous envisageons très bien le fait que les cégeps rencontrent cette mission en offrant des services de stages, d'information scolaire et professionnelle et de placement plus complets et mieux intégrés. De plus, cette mission devrait permettre la mise sur pied de services d'accueil pour les étudiants allophones ou venant d'une autre région que celle où est implanté le cégep. On devrait également s'en servir pour justifier la mise sur pied d'une porte d'entrée pour les employeurs désireux de s'associer avec le cégep pour tout type d'activités que ce soit. Enfin, c'est par le biais de cette mission de service à la communauté étudiante que l'on pourrait regrouper des forces et établir une stratégie qui viserait à lutter contre les échecs et les abandons.

Nous croyons que la mission de service à la communauté doit désormais être entendue dans ce sens. Les cégeps ont à amorcer un redressement majeur dans chacun des éléments soulignés. Le service à la communauté ne doit plus être orienté de façon à répondre aux besoins manifestés par la communauté au sens large. Il doit plutôt être orienté de façon à répondre aux besoins manifestés par les jeunes qui sont déjà dans l'institution.

En fait, cela est lié à la réflexion que nous avons menée au sujet de la qualité de la formation et des services offerts en milieu scolaire, laquelle a levé le voile sur l'insuffisance des relations entre le monde scolaire et celui du travail. Les stages en milieu de travail sont reconnus pour leur apport éducatif important mais leur organisation relève du volontariat. L'information et l'orientation scolaire et professionnelle seraient en mesure d'offrir une aide appréciable aux jeunes. Cependant, ce domaine n'offre que des services axés en fonction des cheminements scolaires. La diffusion de renseignements portant sur le marché du travail et les techniques de recherche d'emploi n'est qu'une activité secondaire des conseillers. Finalement, le placement reste l'affaire individuelle des finissants et des étudiants. Les services de placement en milieu scolaire sont non seulement insuffisants mais continuellement remis en question.

Ayant constaté que l'intégration au marché du travail est facilitée si l'on bénéficie de stages en milieu de travail, de services d'information et d'orientation scolaire et professionnelle et de placement directement reliés aux réalités du marché du travail, le Conseil recommandait, en décembre dernier, que la mission des institutions soit élargie de façon à intégrer la responsabilité d'établir des relations avec le monde du travail.

Afin de concrétiser cette nouvelle mission, le Conseil recommandait au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, en partenariat avec les cégeps, d'assurer la création de centrales locales pour l'emploi et la formation (C.L.E.F.). C'est par le biais de ces C.L.E.F., qui regrouperaient les intervenants en matière de stages, d'orientation et d'information scolaire et professionnelle et de placement, que devraient se concrétiser cette nouvelle responsabilité institutionnelle de même que l'accessibilité et l'efficacité des services.

La C.L.E.F. est, en fait, un guichet unique de services aux étudiants désireux de faire un stage, d'avoir de l'information sur l'état du marché du travail ou de trouver un emploi. C'est aussi un guichet unique de services aux enseignants qui veulent organiser des stages et recueillir des données sur le marché du travail et le placement des finissants. Enfin, c'est une porte d'entrée facilement identifiable pour les employeurs qui sont prêts à entrer en relation avec l'institution d'enseignement.

Je vous remercie.

ATELIER 3
La concurrence et l'éthique

M. Réginald Lavertu, directeur général
Cégep de Rivière-du-Loup

Laissez-moi tout d'abord vous prévenir que je ne suis pas un spécialiste de l'éthique; et lorsqu'on m'a appelé, je me suis demandé s'il n'y avait pas quelqu'un qui avait confondu un peu rapidement «Lavertu» et l'éthique…

Mais au fond, je pense qu'on m'a demandé d'être ici parce que je suis d'une région – la région de l'est du Québec – où se sont développées certaines pratiques intéressantes du point de vue du thème de l'atelier. J'essaierai de témoigner d'un certain nombre de ces pratiques.

Je vais traiter de certains dilemmes moraux dans lesquels sont susceptibles de se retrouver les gestionnaires de collège. J'essaierai de montrer que la concertation peut être envisagée comme tentative de solution à certains problèmes d'éthique posés par la concurrence ou encore de montrer que la concertation peut être utilisée pour servir de frein à une concurrence sauvage.

Quelques dilemmes moraux

Certains d'entre vous sont sans doute familiers avec un jeu de société apparu sur le marché, il y a quelques années. Le jeu se joue à partir de situations présentant des dilemmes moraux dans lesquels nous sommes susceptibles de nous retrouver dans notre vie de tous les jours. Je vais vous donner quelques exemples parmi les 300 ou 400 questions du jeu.

Question: En prenant votre voiture, vous constatez que le garage a effectué des réparations n'ayant rien à voir avec l'accident et que celles-ci ont été facturées à votre compagnie d'assurances, le signalez-vous à la compagnie?

Question: À une heure du matin, vous composez par erreur le numéro d'un ami. Lorsqu'il répond d'une voix ensommeillée, vous faites-vous connaître?

Question: Vous n'avez pas assez de ceinture de sécurité pour les tout-petits que vous conduisez au spectacle de marionnettes. Est-ce que vous laissez vos propres enfants sans ceinture?

Question: Vous travaillez dans une banque. Un de vos collègues est tenu responsable d'une erreur que vous avez commise et qui porte sur plusieurs milliers de dollars. On ne peut pas vous soupçonner. Avouez-vous votre erreur?

Question: Une vieille dame vous vend sa maison et en demande un prix dérisoire. Est-ce que vous le lui faites remarquer?

Question: Chez des amis, vous cassez par accident un vase précieux, ils ne s'en sont pas aperçus. Gardez-vous le silence sur la chose?

Pour les fins de la discussion d'aujourd'hui, on pourrait essayer d'imaginer quelques situations analogues susceptibles de se retrouver dans ce même jeu de société, si ses créateurs s'étaient avisés d'en faire une version dite collégiale:

Par exemple: Un "magazine" à tirage important publie un palmarès des collèges où vous vous classez très bien. Vous savez que la constitution de ce palmarès présente des lacunes méthodologiques importantes. Utiliserez-vous les données de ce palmarès pour faire la promotion de votre collège?

Autre situation: Vous êtes directeur général d'une commission scolaire, depuis longtemps vous recevez à chaque année les représentants du cégep voisin qui viennent donner à vos élèves de l'information sur leurs programmes. Votre directeur de l'enseignement professionnel vous demande de mettre fin à cette pratique afin que la commission scolaire puisse garder le plus grand nombre possible d'élèves en secondaire VI et VII. Que faites-vous?

Autre question: La vedette de votre équipe de hockey vous apprend qu'elle a l'intention de poursuivre ses études dans un autre collège l'an prochain; cet autre collège lui offrant le logement et les repas gratuitement. Tenez-vous de le retenir en lui offrant les mêmes avantages?

Autre question: On vous offre d'adhérer à un consortium de formation qui ne respecte ni les compétences ni les territoires définis dans un protocole avec les collèges de votre région dont vous êtes signataire. Allez-vous adhérer à ce consortium?

Autre question: Des conditions d'admission plus rigoureuses que celles des collèges voisins vous font perdre de la clientèle et amènent des mises en disponibilité chez les enseignants. Le syndicat des enseignants vous demande de modifier à la baisse les exigences du collège. Acceptez-vous?

Et on pourrait continuer…

On le voit, le gestionnaire de collège, dans un contexte de concurrence, est régulièrement placé dans des situations où il ne peut pas et ne doit pas agir par pur intérêt. Même s'il s'agit de l'intérêt de son collège et non de son intérêt personnel. Mais, ce gestionnaire doit se poser des questions sur la valeur morale de ses décisions et de ses actions. Ce qui nous amène donc au thème de l'atelier d'aujourd'hui.

Lorsque l'on consulte les ouvrages, on constate que la notion d'éthique implique la recherche d'un comportement juste, bon, honnête et qu'elle implique également la recherche d'un équilibre entre des intérêts divergents. Dans une conférence qu'il prononçait sur le sujet, M. Joseph Bourbeau qui était alors président du Conseil d'Hydro-Québec, disait que cette recherche d'équilibre doit passer par un classement par priorités des objectifs et des contraintes de l'entreprise. "Le premier objectif de celle-ci est de faire des profits dans le cas d'une entreprise privée et de poursuivre sa mission dans le cas des entreprises d'État et dans le cas d'une entreprise para-publique comme un cégep. C'est donc là une condition essentielle à sa survie, préalable à la poursuite de tout

objectif à caractère social. Cela n'implique pas toutefois que cet objectif soit important au point d'être libéré de toute contrainte"

La présentation de la thématique qui nous était soumise par les organisateurs, abordait aussi la notion de saine concurrence entre institutions d'enseignement et l'abordait comme la recherche d'un moyen terme entre une concurrence minimale souhaitable qui serait celle qui stimule l'ardeur au travail, permet d'affirmer l'identité institutionnelle et empêche les collèges de se scléroser, et une concurrence plus sauvage où l'appât des subventions entraînerait les collèges dans des rivalités, des intrigues, des mangances qui affaiblitraient et risqueraient même de menacer sa survie. Les organisateurs du colloque nous posaient finalement une dernière question à savoir: "Qui doit arrêter les conditions d'une saine concurrence, d'une concurrence qui respecte les règles élémentaires d'éthique?". C'est surtout à cette question que je me suis attardé et, au cours des prochaines minutes, je vais vous présenter les grandes lignes d'un certain nombre d'expériences de concertation qui se sont déroulées dans l'est du Québec au cours des vingt dernières années. Ces expériences ont souvent été instaurées pour chercher des solutions à des problèmes de concurrence et ont largement contribué à définir les normes d'éthique actuellement considérées comme acceptables pour ces collèges dans leurs relations entre eux et avec leur clientèle.

Pour les collèges de l'est du Québec, il y a bien sûr la reconnaissance d'une situation de concurrence, mais également, au fil des ans s'est développée une volonté de mise en commun (aussi souvent que nécessaire et que possible, peut-être) des énergies et des ressources présentes dans chacun de nos collèges. Ce qui m'amène à l'essentiel de mon propos: la présentation d'un certain nombre de ces expériences de concertation.

Les premiers acteurs de collèges à travailler en concertation intercollégiale dans l'est du Québec, furent les coordonnateurs de l'éducation des adultes qui ont été amenés à travailler ensemble parce qu'ils avaient des interlocuteurs communs du côté du financement, entre autres. Ils ont mis sur pied une structure de comité régional d'éducation des adultes de l'est du Québec qui a commencé à fonctionner en 1975 et après cinq ans de fonctionnement, les coordonnateurs ont jugé nécessaire de se doter d'un code d'éthique. Ils se sont rendus compte qu'il y avait justement des questions d'éthique à respecter dans leurs relations entre eux dans le service à donner à la clientèle.

Je peux vous donner les grandes lignes de ce code d'éthique. On y trouve un certain nombre de principes directeurs et d'objectifs. Les quatre principes directeurs sont les suivants:

1) Nécessité d'offrir les meilleurs services à la clientèle, tant au point de vue de l'encadrement, de la formation et du suivi postformation, assurant ainsi la crédibilité et la mise en valeur du niveau collégial.

2) L'importance de faire équipe dans un esprit de concertation et de complémentarité, dans une optique d'économie des ressources et de saine gestion.

3) Renforcement et protection des relations cégep/milieu en facilitant l'identification d'un cégep à son milieu naturel d'intervention.

4) Encouragement du dynamisme des cégeps.

Les objectifs sont au nombre de trois:

1) Faciliter l'accessibilité des ressources et des compétences des cégeps concernés à l'ensemble de la clientèle des services de l'éducation des adultes des régions du Bas-St-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

2) Convenir des modalités d'échange des compétences et des services développés par chacun dans un cadre général de fonctionnement.

3) Convenir d'une zone privilégiée d'intervention pour les activités de chaque cégep en formation des adultes. Ce qui n'existe pas en enseignement régulier. Les cégeps n'ont pas de zone à desservir.

Le protocole définit des territoires, des zones d'intervention et définit également une liste des compétences reconnues par collège où les coordonnateurs se sont entendus entre eux pour dire: "bien sûr, on intervient d'abord dans notre territoire, mais chaque collège a des compétences qu'il devrait mettre au service de l'ensemble de notre région". Par exemple, on identifie pour Rivière-du-Loup, la formation des ambulanciers et la formation en graphisme; pour Rimouski, la formation en tout ce qui concerne le domaine maritime et la chimie analytique; pour Matane, l'agriculture, le tourisme; pour la Gaspésie et les Îles, la pêche et l'aquaculture; et pour La Pocatière, le génie industriel et les technologies physiques.

Ainsi, on a tenté de régler les problèmes d'éthique qui se posaient aux coordonnateurs de l'éducation des adultes dans leurs relations entre eux et avec la clientèle, on a tenté de les solutionner par la rédaction et la signature d'un code d'éthique. C'était en 1980. Ce code a été remis en question au cours des dernières années et a été signé de nouveau en janvier 1991. Il s'appelle maintenant: *"Entente de collaboration entre les services d'éducation des adultes des cinq collèges de la région"* et il reprend dans ses grandes lignes le code d'éthique d'il y a dix ans. Donc, le document de départ a permis d'atteindre des objectifs poursuivis à l'époque et je pense qu'on est en mesure d'affirmer que ça pourra continuer de cette façon.

Ce code d'éthique, c'est un peu la mère de toutes les concertations dans les collèges de l'est; malgré tout, ça ne règle pas tous les problèmes: il continue d'y avoir des problèmes de relations, des problèmes de partage de dossiers entre les différents collèges, mais au moins les personnes concernées s'assoient régulièrement ensemble; elles peuvent invoquer ce document-là (qui a été signé par tout le monde) et dire: "Moi, j'aurais le goût de contester telle pratique qui a cours dans votre collège actuellement." Habituellement, les choses finissent par se régler à l'amiable. Par ailleurs, le fait que l'on ait réussi à maintenir le code d'éthique pendant dix ans et qu'on vienne de le renouveler est assez significatif, en soi.

Ce qui m'amène à parler d'une autre instance ou d'un autre niveau de concertation dans la région. C'est la signature, le 23 septembre 1987, d'une charte de collaboration entre les collèges de l'est du Québec. Les institutions signataires ont convenu, à ce moment, que si leurs coordonnateurs de l'éducation des adultes se concertaient avec succès, on aurait peut-être avantage à se parler plus régulièrement au niveau des directions générales, des directions des services pédagogiques, et à faire la gestion de la concurrence

qui existe entre nos collèges en définissant des règles d'éthique librement acceptées par tous.

Voici les grandes lignes de cette charte:

Les institutions ont donc convenu que la concertation se réaliserait dans le cadre d'un modèle souple de fonctionnement et respectueux de l'autonomie de chacun (je pense que c'est tout-à-fait nécessaire). Ils reconnaissent toutefois l'intérêt et la nécessité de conjuguer leurs efforts pour améliorer la prestation des services qu'ils offrent à la population, pour accélérer le développement des services d'enseignement, pour favoriser l'émergence d'activités de recherche en région, ainsi que pour apporter un soutien encore meilleur au développement de la région. Ils s'entendent également sur l'intérêt et sur la nécessité de se prêter mutuellement assistance et soutien de diverses manières, afin d'arriver à une utilisation maximale et optimale des ressources humaines, matérielles et financières mises à leur disposition, et ce, en fonction des grands objectifs de l'enseignement, de la recherche et des services à la collectivité. Ils s'accordent enfin pour mettre en commun des ressources, pour établir et maintenir dans la région des stratégies de promotion des études supérieures.

La signature de cette charte de collaboration a amené plusieurs gestes fort intéressants du côté de la concertation et du règlement d'un certain nombre de problèmes d'éthique que peut poser la concurrence et, entre autres choses, on a assisté dans la région à la mise sur pied d'un comité de promotion des études supérieures, à l'organisation collective de programmes de perfectionnement disciplinaire, et à la création d'un comité interordre d'enseignement. Ce sont ces trois réalisations que j'aimerais maintenant aborder avec vous.

Le comité de promotion des études supérieures

Ce comité s'est vu décerné en 1987-1988, le prix d'excellence de la Fédération des cégeps dans la catégorie "développement organisationnel". C'est un comité qui regroupe au départ quatre des collèges de l'est du Québec. (A cette époque, l'appartenance de La Pocatière à la région de Québec ou de l'est du Québec n'était pas réglée; mais aujourd'hui La Pocatière fait partie de ce comité).

Fondamentalement, le plan d'action mis sur pied par ce comité vise à maintenir la clientèle actuelle des établissements d'enseignement collégial de l'est du Québec, à augmenter le taux de passage du secondaire au collégial et à prévenir l'exode des élèves de la région vers les grands centres. Tout ceci se fait principalement par le biais d'interventions de sensibilisation. Le Comité s'est donné pour mandat de faire davantage connaître et reconnaître par la population, la qualité de la formation et des services offerts dans l'est du Québec, de même que l'importance de réaliser des études supérieures dans la région. (Parce qu'on s'est rendu compte que lorsque les gens quittent pour aller poursuivre leurs études à l'extérieur, il y a un énorme taux de déperdition pour la région: on ne les revoit pas.) Toutes les opérations sont menées annuellement avec la collaboration des médias, d'entreprises privées et d'organismes socio-économiques. Cette année par exemple, le comité a enclenché une troisième phase de son plan d'action, une troisième année d'opération, il patronne un programme de bourses post-secondaires relié à un concours dans les écoles secondaires de la région. Il est associé à la présentation de la série régionale "Génies en herbe" et réalise également de concert avec une firme de fabrication et de vente de vêtements pour les adolescents, une importante campagne publicitaire télévisuelle dans la région.

Auparavant, il existait déjà le comité régional d'information scolaire et professionnelle qui était responsable de la coordination des tournées d'information. Il était aussi gardien de l'intégrité de cette dimension scolaire et professionnelle. Dans le fond, dans les activités de ce comité régional, il est question d'information scolaire et professionnelle et non pas de promotion des collèges. Les gens ont toujours été très sensibles à cette dimension qui est, à mon avis, une dimension éthique. Par contre, il n'est pas interdit de faire de la promotion, à condition de la faire aux bons endroits, aux bons moments et avec les bons moyens. Il est possible de le faire en concertation et c'est ce qu'on a essayé de faire.

Ce comité de promotion des études supérieures, encore là, ne règle pas tous les problèmes, même si on s'entend entre nous sur un certain nombre de choses. A l'occasion, il y a quelqu'un qui fait une petite action qui n'est pas tout-à-fait en accord avec les principes sur lesquels nous nous sommes entendus, mais ça peut parfois être acceptable, parce que pour certains ce peut être une façon de faire baisser la pression qu'ils subissent chez eux. Mais, même si ça ne règle pas tout, ce que je peux vous affirmer, c'est que ça civilise beaucoup nos rapports en ce qui concerne toute cette question de la promotion. D'abord parce que l'on fait beaucoup d'actions communes dont je vous ai parlé tantôt: messages de sensibilisation, concours auprès des jeunes, chroniques régulières dans les journaux, chroniques régionales, participation aux émissions d'affaires publiques et ainsi de suite. Également, cela nous permet de coordonner nos actions individuelles. Entre autres, cette année, on a convenu qu'aucun des collèges ne ferait de publicité télévisuelle. En effet, les années précédentes, il commençait à se faire un peu de publicité télévisuelle par les collèges de la région. Nous avons analysé la question tous ensemble, et nous avons conclu qu'il fallait arrêter cette dynamique-là parce que dès que l'un commence, l'autre se sent obligé de continuer, et tout le monde risque d'être perdant dans cette escalade. On a donc convenu qu'aucun des collèges ne fera de publicité télévisuelle.

L'organisation collective de programmes de perfectionnement disciplinaire

Autre résultat de la signature de la charte de collaboration entre les collèges, c'est l'organisation collective de programmes de perfectionnement disciplinaire. Il y a peut-être moins de dimensions éthique dans cette réalisation, mais il me paraissait intéressant de l'amener parce que cela nous a permis de nous doter d'un moyen de perfectionnement de nos enseignants dans un contexte de révision des programmes en Techniques de bureau, Techniques de soins infirmiers et en Électro-technique.

Il devenait de plus en plus coûteux de participer aux activités de formation qui étaient organisées de façon centralisée dans les grands centres pour les enseignants de nos collèges. Par ailleurs, il était important pour notre région d'offrir ces programmes de perfectionnement et d'offrir des programmes de qualité; comme c'était difficile d'atteindre un niveau d'inscriptions suffisant dans chacun des collèges, nous avons signé une nouvelle entente de collaboration, spécifiquement sur cette question-là, où nous choisissons de nous regrouper afin d'offrir conjointement des activités, des diplômes de perfectionnement en enseignement disciplinaire: Techniques de soins infirmiers, Techniques de bureau et Électro-

technique. Nous avons convenu de partager, entre nous, au prorata de la participation des professeurs de chaque collège, les coûts des frais de scolarité et de voyage. Donc, une formule de péréquation ni plus ni moins. Si une activité a lieu à Rimouski, il en coûte normalement plus cher aux gens de Gaspé qu'à ceux de Rivière-du-Loup. On prenait l'ensemble des coûts et on les répartissait également entre les collèges.

Le comité interordre d'enseignement

Dernier exemple de fruits qui découlent de la signature de cette charte de collaboration, c'est une charte de collaboration entre les collèges et l'Université du Québec à Rimouski. L'instance dont je vais vous parler maintenant en est une relativement nouvelle, même qu'elle en est à ses premiers balbutiements. Elle s'appelle le **comité interordre d'enseignement** et cette instance vient ajouter le secondaire à notre travail en concertation. Son objectif est de planifier des stratégies d'actions dans le cadre d'une concertation interordre en vue de favoriser l'accès et la réussite d'un maximum d'élèves à des études collégiales et universitaires dans l'est du Québec. Nous nous sommes même entendus avec nos collègues du secondaire sur cet objectif: il s'agit, malgré la concurrence qui peut exister entre les collèges et même entre les niveaux, de faire en sorte que les étudiants réussissent en nombre croissant des études de plus en plus avancées et valables en réalisant tout le potentiel de formation dont chacun est capable. Je pense que c'est fort intéressant du point de vue de l'éthique que nous soyons capables de nous entendre sur une question comme celle-là, au lieu de nous battre entre nous pour garder des clientèles à notre niveau parce que nous sommes financés sur la base du nombre de clients!...

C'et objectif est en train de se traduire dans un plan d'action et on prévoit, pour l'automne prochain, l'organisation d'un colloque qui mettra en lumière quatre thèmes particuliers identifiés comme devant faire l'objet d'améliorations dans le cadre de cette dynamique de passage d'un ordre à l'autre, soit: l'orientation scolaire, l'organisation des études au collégial, la qualité de la langue et les méthodes de travail.

En conclusion, je pense qu'on peut parler d'une recherche, par des mécanismes de concertation, de solutions à quelques problèmes éthiques qui sont causés par la concurrence entre les institutions d'enseignement. Dans le fond, éthique et concurrence, c'est comme si on avait le choix entre une dynamique de compétition ou une dynamique de coopération. Je pense qu'il n'y a pas de modèles purs et il n'est probablement pas souhaitable qu'il y en ait. Il faut plutôt rechercher un équilibre entre une dynamique de compétition entre les institutions d'enseignement et une dynamique de coopération. L'établissement de lieux de concertation permet de se rapprocher de cet équilibre souhaitable. Les modestes expériences menées jusqu'à ce jour dans notre région, ont sûrement leur pendant dans les autres régions. Je ne suis pas venu vous vendre quelque chose que vous devriez faire parce que vous ne le faites pas actuellement chez vous: c'est simplement pour témoigner de ce qui se fait dans l'est du Québec. Les modestes expériences menées jusqu'à ce jour dans notre région nous encouragent à poursuivre dans cette direction et même si elles ne règlent pas tous les problèmes, elles contribuent à assurer une certaine santé à la concurrence entre les institutions d'enseignement de la région. J'aime bien le double sens de santé lorsqu'on l'applique à la concurrence. Santé, dans le sens qu'elle doit être forte; la concurrence ce n'est pas mauvais qu'elle soit forte. Mais, il faut aussi, pour être saine, qu'elle respecte l'éthique!

Mme Lyne Pigeon, secrétaire générale
Cégep de Limoilou

Il me fait plaisir d'apporter mon humble contribution à ce colloque. Après avoir beaucoup réfléchi, je me suis dit que dans le fond, une conférence, c'était un peu comme le sermon ou l'homélie de la messe du dimanche: si on en retient une phrase qui nous amène à réfléchir, on a beaucoup gagné. Alors, voilà, je vais vous servir quelques idées maîtresses assorties d'exemples, judicieusement choisis pour n'insulter personne, et d'anecdotes qui, je l'espère, sauront vous faire sourire.

Ma communication se divise en thèmes qui, abordés les uns à la suite des autres, me permettront d'en arriver à décrire la concurrence dans nos collèges et comment on peut arriver à l'utiliser tout en respectant les règles d'éthique.

Les principaux thèmes: d'abord, d'où vient la concurrence entre les collèges, ensuite pourquoi opposer concurrence et éthique, puis les effets les plus visibles de la concurrence dans nos organismes, dans différents domaines et, enfin, la question de l'éthique.

Premier thème: D'où vient la concurrence?

Je serais portée à dire que dans le cas de l'enseignement collégial, c'est la démocratisation qui a fait naître la concurrence. Quand j'étais jeune - j'allais dire: "dans mon temps", comme les vieux - les réseaux étaient parallèles plutôt que concurrents. Il y avait les collèges classiques, la commission scolaire ou l'institut de technologie. Nos choix relevaient plus de la situation de nos parents que d'un véritable choix. Par exemple, chez nous, mon père étant allé au Petit Séminaire de Québec, mes frères iraient au Petit Séminaire de Québec. Le choix, dans le fond, se limitait entre le Séminaire et le Collège des Jésuites, pour ceux qui demeuraient à la Haute-Ville. Ces institutions étaient peu nombreuses, on les connaissait, elles avaient des "projets éducatifs" différents et connus et elles n'avaient pas besoin de faire de la publicité.

De la même façon du côté des filles, quand on poursuivait des études classiques et qu'on était québécoise (de la ville de Québec), on allait aux Ursulines, à Jésus-Marie ou à Bellevue et là aussi le choix était guidé par nos parents.

Mais avec l'avènement des cégeps et l'explosion du nombre d'élèves de niveau collégial, avec les changements qui se sont produits dans notre société et avec la multiplication des carrières, il est devenu beaucoup plus difficile, d'une part, pour les parents et les jeunes d'être au courant des nombreux programmes et collèges disponibles et, d'autre part, pour les collèges de se faire connaître des élèves.

De plus, le niveau préuniversitaire étant devenu obligatoire pour tous, il y a maintenant, dans une même région, plusieurs organismes qui offrent les mêmes programmes, d'où la concurrence entre les collèges autant privés que publics. Se sont ajoutées récemment les écoles secondaires qui offrent maintenant de l'enseignement professionnel après le secondaire V.

Enfin, les collèges cherchent à éviter les fluctuations de clientèle qui rendent la gestion particulièrement difficile. De plus, comme il est généralement admis et connu que les meilleurs élèves font les meilleurs collèges (même L'Actualité a compris cela!), il est intéressant pour un collège d'attirer à l'enseignement régulier le plus grand nombre possible de candidats afin d'être en mesure de sélectionner les meilleurs. Aussi, la mise sur pied des services régionaux d'admission a fait naître ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les collèges de premier tour et les collèges de troisième tour, j'allais dire les élitistes et les démocrates, Sainte-Foy et Limoilou, quoi!

Le cas des services aux adultes est différent. Ce sont plutôt les signes de piastres qui ont été le facteur dominant. En effet, tu vis ou tu crèves selon que tu as des clients ou non et il faut se débrouiller pour trouver des clients qui rapportent. Il serait trop long pour mon propos d'entrer dans ce champ que, d'ailleurs, d'autres connaissent beaucoup mieux que moi et qui constitue un cas en lui-même.

En somme, la démocratisation et la multiplication des organismes a fait naître la concurrence et à moins d'abolir l'enseignement privé ou de délimiter des territoires pour chaque collège, la concurrence est là pour rester, à nous d'en tirer profit.

Deuxième thème: Pourquoi opposer concurrence et éthique?

Alors donc, la concurrence est là, est-ce une bonne chose ou une mauvaise chose? Quand on place en opposition les termes concurrence et éthique, on est porté, dans un premier temps, à penser que la concurrence, c'est le mal opposé au bien. On a un peu l'impression que la concurrence c'est un mal nécessaire, que la concurrence nous fait faire des choses que nous n'aurions pas faites autrement et que cela n'est pas nécessairement bon pour les organismes que nous tentions de développer. C'est un peu comme si on se disait que chacun, dans nos collèges, on fait de notre mieux pour nos élèves et que la concurrence vient nous déranger en amenant des facteurs externes, des acteurs qui ont des préoccupations qui ne sont pas aussi pures que les nôtres qui sommes fondamentalement dévoués au mieux-être de nos élèves.

La vérité, c'est que sans la concurrence, on a un peu tendance à se reposer sur nos lauriers et, malgré la meilleure volonté du monde, à demeurer dans le *statu quo*.

Mais la concurrence est un facteur puissant de changement et dans nos organismes où l'autonomie et la marge de manoeuvre sont fort réduites, un tel facteur n'est certainement pas à négliger.

Je lisais récemment que, en 1984, une entreprise française s'était donné des mots clés qui constituaient en quelque sorte le code d'éthique de cette entreprise (Nestlé, pour ne pas la nommer). Deux de ces mots clés sont "La concurrence constitue un aiguillon puissant et donc, une obligation de progrès". "Nous respectons nos concurrents et nous interdisons toute pratique déloyale à leur égard".

La concurrence pousse à agir, je pense que tous l'admettront bien aisément, surtout aujourd'hui après que le monde entier ait été à même de constater les effets de l'absence de concurrence et d'un marché planifié centralement. Mais, on a été aussi à même de constater, dans d'autres cas, certains effets désastreux de la concurrence lorsque la déloyauté s'installe entre les concurrents. C'est là évidemment que l'on fait appel à l'éthique ou à des lois pour assurer une concurrence loyale entre les intervenants.

C'est un peu comme si la concurrence c'était l'accélérateur, et l'éthique, le frein. L'un est aussi important que l'autre, l'un ne va pas sans l'autre, l'un et l'autre sont nécessaires.

Troisième thème: Les effets de la concurrence dans nos collèges

Puisque la concurrence existe, puisqu'elle est un facteur de changement, on peut se demander quels ont été les effets de la concurrence dans nos organisations?

Un des éléments les plus visibles concerne l'information ou la publicité, enfin tout le domaine des communications.

Depuis quelques années, les collèges ont commencé à se donner des moyens d'information importants et ils ont même commencé à faire de la publicité. Est-ce un progrès pour nous?

Très sincèrement, je pense que oui. D'abord les jeunes ont de plus en plus besoin d'information pour se retrouver dans le dédale des programmes et des organismes d'enseignement, ainsi que les nombreux choix de carrière qui s'offrent à eux. Ensuite, il est de plus en plus important d'étudier, car il y a de moins en moins de fonctions de travail que l'on peut accomplir sans études supérieures. Il faut donc "vendre l'enseignement collégial". Je me souviens d'un communicateur qui disait dans les années 1970, alors que le ministère des Affaires sociales faisait des campagnes de publicité pour inciter les gens à mieux se nourrir, que "la santé ça se vend comme des Big Mac". Eh bien, je crois qu'il en est de même de l'enseignement et que de plus en plus nous devrons vendre de la formation postsecondaire, je veux dire par là, faire de plus en plus d'efforts pour convaincre les jeunes de la nécessité des études supérieures.

La concurrence nous a fait prendre connaissance de l'importance de l'information et, en même temps, du phénomène de la communication et de son importance autant à l'intérieur de nos institutions qu'à l'extérieur. Donc, dans le domaine de l'information, je dirais que la concurrence a un effet positif.

Dans d'autres domaines, comme par exemple le type de programmes ou d'enseignement offerts, je dirais, qu'à l'enseignement régulier, les effets sont moins évidents, bien qu'ils existent. Nos structures n'étant pas très souples, c'est le moins qu'on puisse dire, les changements dans ces secteurs sont plus lents.

On peut cependant en trouver quelques exemples. Il y a eu, pendant plusieurs années, la course aux options, aux spécialités. En effet, les collèges cherchaient tous à offrir le plus grand nombre de programmes professionnels afin de recruter plus d'étudiants et d'étudiantes. D'ailleurs, il y a encore des monopoles en ce domaine et là, la concurrence possible est vraiment vue comme le diable en personne.

On peut aussi citer le cas des politiques sport-études qui se sont implantées dans les collèges pour permettre aux athlètes de poursuivre des études collégiales tout en pratiquant un sport d'élite. À l'heure actuelle, la concurrence est si vive que l'on a vu récemment "L'école sport-études" faire une conférence de presse pour annoncer que, désormais, elle était la seule à pouvoir utiliser les termes sport-études et qu'elle "poursuivrait les contrevenants". Heureusement, le ridicule ne tue pas!

Enfin, qui n'a pas aujourd'hui son petit centre d'aide en français, en mathématiques ou autre et qui ne l'annonce pas fièrement dans sa publicité!

J'ajouterai qu'il y a beaucoup de domaines où nous pourrions utiliser la concurrence et où nous ne l'avons pas fait. Moi je dis que nous, administrateurs-trices, devons profiter de la concurrence et apprendre à l'utiliser à bon escient.

Par exemple, vous savez, comme moi, que dans certains cas, il est très difficile d'amener certains professeurs ou départements à changer, mais si on peut les amener à constater que, par exemple, une diminution du nombre d'élèves n'est pas nécessairement due à un manque d'information - ce qui est l'excuse classique - mais bien à l'enseignant lui-même, alors je crois que la concurrence qui aura permis à une autre spécialité ou à un autre collège d'attirer les élèves, pourrait devenir un facteur de changement. À nous d'y penser et d'agir en conséquence.

Y aurait-il quelque chose de répréhensible à améliorer notre enseignement? Pourquoi ne pas utiliser tous les moyens dont nous disposons pour le faire?

Je le répète: apprenons à utiliser la concurrence!

Un autre cas me vient immédiatement à l'esprit, celui du "Palmarès de l'excellence", qui a voulu démontrer que les collèges privés sont meilleurs que les cégeps et qui a, en quelque sorte, soulevé ce problème de la concurrence entre les deux types d'institutions. Saura-t-on trouver les moyens de se servir de cet événement pour faire quelque chose de positif ou nous contenterons-nous de continuer à pester contre ceux qui ont classé les collèges selon des critères qui nous semblent inadéquats, biaisés et tout autre qualificatif que l'on a entendu récemment. Je pense qu'il faut sérieusement se pencher sur le moyen de récupérer le tout pour faire progresser nos organismes.

Enfin, je me permettrai de citer quelques exemples où les effets de la concurrence ont donné lieu à ce que je qualifierais de manque d'éthique professionnelle.

Nous savons tous que dans les cas d'autorisation d'options par le Ministre, il y a eu, à l'occasion, des manœuvres qui, le moins qu'on puisse dire, démontraient un manque de respect pour les autres collèges concernés. De même, il est notoire que dans le cas de programmes à plein temps à l'éducation des adultes, il y a eu quelques crocs-en-jambe, mais on constate de plus en plus que la collaboration et l'honnêteté sont "payantes".

Reste le cas de la publicité où on pourrait citer quelques exemples, j'en parlerai dans le dernier thème, le suivant, où après avoir vanté les avantages de la concurrence, je parlerai enfin de l'éthique à respecter quand on se retrouve en situation de concurrence.

Quatrième thème: L'éthique

Depuis le début, vous l'avez sans doute remarqué, j'ai surtout parlé des bienfaits de la concurrence. Ce n'est pas un hasard. Vous aurez sans doute compris qu'en économie, j'ai une tendance du côté de Milton Friedman, ce qui ne m'empêche pas de réaliser que la libre concurrence mène à des aberrations. En effet, on sait dans le commerce comment les consommateurs ont pu être bernés par de la publicité ou par la vente d'articles qui paraissent bien mais se sont révélés ne rien valoir.

Il a fallu des lois sévères autant en publicité que dans la vente ou la production pour en arriver à protéger un peu les consommateurs.

Dans le cas des collèges, la chose est moins tangible sauf dans le domaine de l'information et de la publicité où tous peuvent juger et constater.

Or, malgré toutes les règles, on constate encore des cas où on est amené à se poser des questions. Je vais vous en citer quelques-uns où, je pense, il y a matière à réflexion.

Par exemple, je constate de plus en plus que les collèges privés tentent de jouer sur deux tableaux. Ainsi, un collège privé coiffe son annonce dans Le Soleil de "As-tu choisi ton cégep?"

De la même façon, on entend à la radio une annonce qui commence ainsi: "Tu es à faire un choix de cégep! Moi, j'ai étudié au collège Mérici et ....."

Et dire que plusieurs cégeps voudraient être connus plutôt comme des "collèges" que comme des cégeps.

En passant, vous rappelez-vous du temps où un collège avait choisi comme slogan ou nom "Le collège". Je peux vous dire que les collègues des autres collèges en ont fait longtemps des gorges chaudes.

Un dernier exemple me vient à l'esprit, celui d'un encart publicitaire sur la formation professionnelle publié il y a quelque temps, où l'on avait choisi de présenter des diplômés qui avaient bien réussi. Mais, dans un grand nombre de cas, ces personnes avaient fait un cours universitaire après leur D.E.C. Cela était indiqué, bien sûr, mais un coup d'oeil rapide permettait surtout de saisir que le diplômé du cégep en était maintenant rendu à tel ou tel poste. Que faut-il en penser? Je ne me permettrais pas de juger, mais je voudrais nous mettre tous en garde contre la tentation d'embellir la réalité. Les évaluations étant difficiles dans notre domaine, il y a lieu d'exercer une grande prudence quand on décrit les vertus de nos collèges.

Conclusion

Pour conclure, je serais tentée de vous dire: "quelle merveilleuse chose que la concurrence!" mais je me contenterai de reprendre les mots de la firme Unitel dont l'annonce remplissant une page se lisait ainsi: **"La concurrence pousse à l'excellence"**.

Par contre, le monopole conduit à la médiocrité et à l'immobilisme. Qui n'a pas été à même de souhaiter que certains monopoles disparaissent, ex.: SAQ, Bell, etc. On a vu le résultat dans les pays où l'on a fait disparaître la concurrence.

Par ailleurs, la libre concurrence conduit aussi à des aberrations. Il faut donc s'assurer de mécanismes, lois, codes, etc. qui freinent les déviants et empêchent les excès.

Mais, somme toute, je continue de croire que la concurrence est un des facteurs qui nous pousse au changement, au progrès et, qu'en conséquence, il faut s'en servir tout en respectant les règles d'éthique, qu'elles soient écrites ou non. À long terme, s'ils le veulent, les collèges progresseront grâce à la concurrence, alors n'allons surtout pas abolir les collèges privés. Cherchons les moyens d'être les meilleurs, si cela n'est pas déjà fait.

ATELIER 4
La mise en valeur des ressources humaines

M. Jacques Besner, conseiller principal,
"Conseillers en gestion et formation C.P.D.G. INC."

Aborder le thème de la mise en valeur des ressources humaines, c'est un peu reconnaître qu'on sous-valorise et sous-utilise nos ressources humaines. C'est un signe de sagesse et la condition essentielle de lendemains meilleurs dans des organisations plus performantes et plus heureuses.

Pour y parvenir, trois principes de base doivent être reconnus:

1. La ressource humaine est la principale ressource de l'organisation.
2. La ressource humaine est complexe.
3. Les normes de gestion, y inclus les conventions collectives, sont insuffisantes pour mobiliser les énergies et assurer le développement des compétences.

On reconnaît ainsi que seuls on ne peut rien faire et que notre personnel fait la différence avec les organisations de nos concurrents, lesquels ont accès aux mêmes ressources financières, facilités physiques, technologiques et services professionnels (publicité, etc.) que nous. De même, cette ressource humaine est complexe et la compréhension des comportements humains et des intérêts personnels n'est pas simple. Quant aux normes de gestion, bien que fort pratiques comme outil de gestion, elles demeurent insuffisantes à assurer les talents requis et les volontés de bien faire.

Présentement, on observe dans chacun de nos milieux de nombreux changements, problèmes et défis que d'autres ont souvent énumérés. Alors, comment gérer et mettre en valeur les ressources humaines pour intégrer ces changements, solutionner ces problèmes et profiter des opportunités accessibles? Autrement dit, comment apprendre à "se servir de notre force", soit les compétences et les potentiels de nos employés? Quelles sont les réponses ou les voies de solutions pour répondre à ces défis? Où investir notre temps, nos efforts et peut-être nos budgets?

Trois angles d'approche sont suggérés tour à tour dans ce texte, soit:

1. Les relations superviseurte)-supervisé(e);
2. Les politiques et programmes "organisationnels" en gestion des ressources humaines;
3. Le développement du gestionnaire lui-même.

Ces trois idées principales visent premièrement à donner toute l'importance requise aux relations quotidiennes avec les subordonnés; ce sont des outils puissants de productivité qu'un gestionnaire contrôle tous les jours à moins de quelques pieds de son bureau, contrairement aux décisions de sélection, rémunération ou formation qui sont plus rares. Deuxièmement, on ne peut négliger le support organisationnel fourni par des professionnels en gestion des ressources humaines et les divers programmes corporatifs. Troisièmement, s'il faut s'aimer avant d'aimer les autres, il faut aussi bien se gérer avant de gérer les autres, donc bien gérer la ressource humaine numéro un: soi-même.

La prémisse dominante tout au long de ce texte est le pouvoir important du gestionnaire sur la mise en valeur de ses ressources humaines et sur son environnement de travail immédiat. Globalement, on peut affirmer que le cadre hiérarchique contrôle 80% des leviers pour y parvenir, même si l'autre 20% est plus sous le contrôle de la haute direction, des responsables du service des ressources humaines ou du syndicat local, s'il y a lieu. J'essayerai de vous en convaincre au cours de cette conférence.

J'aimerais maintenant vous fournir trois brèves remarques avant de présenter l'essentiel de mes propos. Premièrement, face à une responsabilité si lourde, il importe de rassurer les gestionnaires actuels à l'effet que s'ils ont été choisis pour occuper leur poste actuel, c'est qu'ils étaient les plus qualifiés pour le faire, sauf peut-être de rares exceptions. Deuxièmement, il faut aussi reconnaître que la gestion des ressources humaines n'est pas facile et que la voie de l'excellence est faite de succès et d'erreurs. Troisièmement, l'important est de ne pas oublier que la gestion de ses ressources humaines est la fonction principale de tout gestionnaire et qu'il faut y consacrer les ressources de temps et d'argent appropriées.

1. Les relations superviseur(e)-supervisé(e)

Pour le gestionnaire, un premier angle de réflexion pour la mise en valeur de ses ressources humaines est de réfléchir et d'améliorer la nature de ses relations superviseurte)-supervisé(e). Cette "solution" est immédiate, à proximité et facilement accessible. La productivité et le climat de travail en sont grandement dépendants.

Pour y parvenir, plusieurs experts indiquent que la plus grande source de non-productivité est le manque de respect, voire le mépris des individus les uns pour les autres. Hervé Sérieyx en Europe a développé ce thème dans ses livres et conférences tout comme Waterman en Amérique, lequel nous promet des augmentations importantes de productivité si les cadres arrêtent de penser que leurs subordonnés sont moins intelligents qu'eux.

Là est l'importance de comprendre l'essentiel de certains besoins humains tel le fait que chacun a grand besoin de se sentir utile, nécessaire et important. Également, plus de cent études ont démontré que des objectifs précis et un "feedback" approprié étaient suffisants pour entraîner un accroissement de plus de 15% de la productivité. De même, la qualité des communications internes à tous les niveaux est reconnue comme étant un outil majeur utilisé par plusieurs entreprises dont le succès a suscité notre admiration. Soulignons les efforts de communication importants déployés par des chefs d'entreprises tels messieurs André Caillé chez Gaz Métropolitain et Marcel Dutil chez Canam-Manac.

Il est donc important d'apprendre à fixer un objectif, à donner du "feedback", à faire un compliment qui porte, etc., tout en respectant nos employés, en leur offrant la possibilité de s'exprimer, en les écoutant et en leur offrant notre aide, s'il y a lieu. Ce n'est pas tout d'en avoir la conviction: il faut développer et pratiquer quotidiennement ces habiletés.

Ces outils sont simples: pas besoin d'une lettre d'entente patronale-syndicale ou d'une directive ministérielle du Conseil du Trésor pour accroître la performance de votre équipe et le climat de votre environnement de travail.

Maintenant, un petit test: Quelle est la dernière fois que vous avez fait un compliment à un employé? Quelle est la dernière fois que votre supérieur vous en a fait un? Comment vous êtes-vous senti et quel a été votre comportement subséquent?... Comme on peut facilement le noter, le renforcement positif bien appliqué est peu utilisé et c'est pourtant un puissant outil de mise en valeur et de productivité des ressources humaines; de plus, c'est gratuit.

2. Les politiques et programmes "organisationnels" en gestion des ressources humaines

Une deuxième façon, plus éloignée du quotidien du gestionnaire, c'est la mise en place de systèmes et programmes globaux en gestion des ressources humaines avec le concours du service des ressources humaines et l'appui de la direction générale.

La planification de la relève, la planification de la main-d'oeuvre, la planification des carrières, le perfectionnement des cadres, la mobilité interfonctionnelle, le plan d'évaluation du rendement, etc., sont des exemples de systèmes et de programmes populaires dans les grandes organisations, mais parfois plus performants et plus populaires dans les colloques et les pages des revues professionnelles que dans leur fonctionnement quotidien.

Bien que les dirigeants soient en général de plus en plus convaincus de la nécessité d'investir et de développer les ressources humaines, plusieurs de ces systèmes et programmes actuels n'ont pas été développés en collaboration avec les gestionnaires hiérarchiques. J'insiste sur cette complicité entre cadres hiérarchiques et professionnels des ressources humaines afin de se prémunir contre les beaux écrits au détriment de la collaboration nécessaire. Souvent ces politiques et programmes ne s'intègrent pas dans un plan de développement des ressources humaines ou dans une gestion stratégique des ressources humaines orientée vers les buts de l'organisation et parfois ils ne sont pas intégrés entre eux, voire même pas appliqués.

À cet effet, il importe que les actions de gestion des ressources humaines soient stratégiques, c'est-à-dire axées sur les objectifs de l'organisation (qualité, service au client, productivité, etc.) et qu'on ne fasse pas de la gestion des ressources humaines pour faire de la gestion des ressources humaines. De même, il importe que notre gestion des ressources humaines soit intégrée, c'est-à-dire "qu'on passe les mêmes messages" dans les critères de promotion, les critères d'augmentation de salaire ou d'allocation des bonis, dans l'accès aux programmes de formation, etc.

En matière de gestion des ressources humaines, on peut affirmer que le coffre d'outils et les bibliothèques sont bien pleins d'excellents savoirs ou programmes, mais le défi reste de bien connaître ses besoins, de faire les bons choix et de gérer quotidiennement avec une vision à long terme.

Le danger est donc de former pour former, d'implanter un programme à la mode, de créer un système pour des fins politiques ou des intérêts personnels, etc. Ceci s'explique souvent par l'absence d'une analyse rigoureuse des besoins et surtout d'une évaluation planifiée des résultats visés avant la mise en place du programme. Mon attitude est très positive pour ces programmes et systèmes, mais il faut d'abord s'assurer de faire les bonnes choses avant de vouloir bien les faire, et après, les concevoir simples pour aider et non pour alourdir le travail des gestionnaires hiérarchiques.

J'ouvrirai une parenthèse ici pour essayer de répondre à certaines préoccupations spécifiques soulevées par vos organisateurs dans le programme du colloque.

Tel qu'il a déjà été expliqué, la préparation de la relève et le développement des compétences sont des problèmes pour lesquels il existe plusieurs solutions dans le coffre d'outils de la profession et une étude systématique des besoins vous permettra de choisir la solution appropriée pour l'implanter sagement. La même réponse s'applique aussi pour les programmes d'aide aux employés.

Quant à la question sur les relations de travail, j'aimerais vous rappeler que les besoins humains sont nombreux (c'est-à-dire être utile, être valorisé, avoir des occasions d'apprendre, recevoir de la reconnaissance, etc.) et que plusieurs syndicats ne font que répondre à des besoins de sécurité. De même, un syndicat est une institution politique qui est essentiellement à la remorque de ses membres, lesquels sont d'abord et avant tout vos employés. C'est aussi là votre défi de mobiliser vos gens à bien exécuter leur travail, à bien servir vos clients, à s'associer à votre projet d'entreprise, et à s'impliquer dans les mécanismes de communication direction-employés.

Quant à votre interrogation sur les vieillissements de la main-d'oeuvre dans votre milieu, j'ai de la difficulté à m'en inquiéter car le travail n'est pas exigeant physiquement, on peut planifier et développer sa relève, la main-d'oeuvre externe est disponible et accessible, etc. Mais ce qui me préoccupe beaucoup, c'est le vieillissement des compétences et celui des motivations qui sont souvent très rapides et immédiats et pour lesquels il importe de se donner des moyens d'identifier, de maintenir et de développer les compétences requises tout comme de s'assurer de l'engagement continu des différents membres de l'organisation.

3. Le développement du gestionnaire lui-même

Il est toujours surprenant de comparer l'importance accordée au rôle du gestionnaire dans les discours ainsi que lors de la classification salariale de leur poste, par opposition au peu d'efforts faits pour leur perfectionnement.

Les organisations changent, la main-d'oeuvre change et les rôles de gestion aussi. Conséquemment, un gestionnaire conservant le même poste voit la nature de ses fonctions et les exigences de son poste se modifier. Pour demeurer compétent, il est donc important d'être vigilant et d'oeuvrer à son propre développement.

Parmi les moyens possibles, le premier est toujours d'apprendre à bien se connaître et à gérer sa vie et sa carrière de façon conséquente. Ainsi, cette cohérence entre soi et son poste sera source d'énergie et elle facilitera d'autant la gestion et la communication. Il importe également de se perfectionner constamment (de façon formelle ou informelle), d'aller chercher du "feedback" sur ses réalisations et comportements et de ne jamais oublier que nous sommes les premiers et seuls responsables de notre carrière.

CONCLUSION

Ensemble, ces trois approches: 1. l'implantation et le maintien d'une bonne supervision, 2. le support de systèmes et programmes appropriés en gestion des ressources humaines et 3. le développement du gestionnaire lui-même, nous permettront de mettre en valeur nos ressources humaines et de travailler dans des organisations plus performantes et plus heureuses.

Il existe d'autres angles pour la mise en valeur des ressources humaines que le temps nous empêche de présenter, comme le leadership, la valorisation des fonctions d'exécution (dont les rôles sont essentiels et qui sont souvent négligés par rapport aux fonctions de gestion, alors que nous sommes tous des exécutants pour quelqu'un d'autre) et la consolidation des équipes de gestion ou le "zéro-conflit politique" ou le "zéro-game" serait à ajouter au discours de monsieur Sérieyx.

J'espère vous avoir convaincu de votre pouvoir sur 80% des leviers pour mettre en valeur vos ressources humaines et réaliser vos objectifs ultimes, tout comme de la disponibilité d'outils simples et puissants pour mobiliser vos ressources humaines.

C'est là le défi des gestionnaires et des directions des organisations. Selon l'état de nos organisations, des changements peuvent être parfois longs, mais la passion suscitée par les résultats, la clientèle scolaire, l'éducation, le personnel et votre travail vous fournira l'énergie pour entreprendre ces changements, les réaliser et en conserver les avantages.

M. Pierre Joron, directeur des ressources humaines
Hôpital Maisonneuve-Rosemont

Monsieur Desjardins vous prie de l'excuser de ne pouvoir être avec vous ce matin, un important dossier le retenant au centre hospitalier. Lorsque j'ai pris connaissance de la documentation de votre colloque et plus particulièrement de la thématique en relation avec cet atelier, j'y ai vu une occasion privilégiée de partager avec vous l'expérience de Maisonneuve-Rosemont en matière de mobilisation des ressources humaines. Je tenterai ce matin de vous traduire le plus fidèlement possible notre vision d'une stratégie efficace de mobilisation des ressources humaines.

De la vision à l'action...

J'aimerais aborder, dans un premier temps, les éléments préalables à l'établissement d'une stratégie de gestion des ressources humaines et surtout examiner plus spécifiquement la communication qui constitue à mon avis, l'outil le plus puissant dont dispose le gestionnaire pour mobiliser les ressources humaines. Dans un second temps, je vous présenterai un aperçu des moyens mis de l'avant par l'organisation au regard de sa stratégie de gestion des ressources humaines.

Je crois profondément que la valorisation des ressources humaines repose d'abord et avant tout sur la mobilisation de cette importante ressource autour du projet organisationnel, mis de l'avant par les dirigeants. Il faut donc d'entrée de jeu que les employés, tous sans exception, s'approprient le projet organisationnel découlant de la vision des dirigeants. Votre vision du devenir de l'organisation devra être stimulante, attirante. La valorisation des ressources humaines implique que vous soyez en mesure de faire valoir à l'employé qu'il est utile, important et que sans sa contribution, il n'y a pas de salut pour l'organisation. Il y a donc une première étape à franchir: établir la vision, c'est-à-dire régler les problèmes existentiels de l'organisation (d'où venons-nous? qui sommes-nous? que désirons-nous? et où voulons-nous aller?) et établir un projet organisationnel concret s'appuyant sur une planification stratégique d'ensemble. La seconde étape consiste à communiquer cette vision.

La communication: une pièce maîtresse

Examinons d'un peu plus près cette importante étape, pièce maîtresse de toute la stratégie opérationnelle qui va suivre. Les dirigeants doivent être en mesure de communiquer efficacement leur vision, leurs attentes et leurs valeurs. Sans vision, le dirigeant est un guide aussi aveugle que ceux qu'il dirige. Sans capacité de communiquer sa vision, il n'y a tout simplement plus de guide. À l'instar de la gestion, si la communication s'appuie sur une science, son succès tient davantage à la maîtrise de son art. À Maisonneuve-Rosemont, nous complétons une septième année d'activités reliées à une stratégie de communication visant à développer le sens d'appartenance à l'organisation et la mobilisation autour du projet de développement organisationnel.

Les premières années ont surtout permis de créer une solidarité à l'intérieur du groupe des cadres et une intégration du projet d'organisation chez les employés. Dans un premier temps, le directeur général s'est employé à transmettre sa vision au personnel et à les écouter sur leurs perceptions, leurs doléances et graduellement sur leurs suggestions. Parallèlement à la vision, il fallait également transmettre le vouloir-dire ou si vous voulez, le langage commun puis ouvrir, sur des aspects moins stratégiques et plus tactiques (de l'ordre des moyens) comme l'organisation du travail, les conditions d'exercice de celui-ci, la Q.V.T., la qualité des services aux employés, etc. Ce qui est étonnant c'est que les employés se sont davantage intéressés aux orientations (l'avenir de l'hôpital), aux nouvelles technologies envisagées, à une compréhension des stratégies de gestion, qu'aux problématiques syndicales et d'application de contrat de travail. Sept ans plus tard, les progrès sont encore plus remarquables bien qu'il reste du travail à faire. La grande majorité des employés se sentent bien informés de tout ce qui se passe dans l'organisation. L'effort du directeur général s'est transformé avec succès en un véritable effort organisationnel de communication directe avec les employés. De la méfiance des cadres, en 1984, nous savons aujourd'hui, de par les résultats d'un sondage réalisé en 1990, qu'ils se sentent bien informés et qu'ils ont pris effectivement le relais en s'auto-

déployant comme communicateurs. Les employés qui, au départ trouvaient que l'administration était loin, anonyme et imperceptible, révèlent aujourd'hui que leur meilleure source d'information est leur supérieur immédiat, qu'ils connaissent les orientations de l'hôpital et qu'ils suivent par le biais du journal interne l'évolution des divers dossiers. Les employés considèrent même que leur directeur fait des efforts pour améliorer leur qualité de vie au travail. Un indice important de mobilisation, qu'il convient de souligner, c'est que les employés ont rapidement, dès les premières années de mise en œuvre du plan de communication, appris à soumettre des problèmes, mais en faisant un effort pour identifier des pistes de solution possible. À la critique, s'est substitué le désir de contribuer à la réalisation du projet organisationnel, à tenter de se l'approprier. Lao Tzu, un sage chinois, ne disait-il pas:

«Si tu n'honores pas les autres,
Ils ne t'honoreront pas non plus;
Mais avec un bon chef, qui parle peu,
Quand son travail est fait, son but atteint,
Tous diront "Nous l'avons fait nous-mêmes".»

Bennis et Nanus dans leur ouvrage *Diriger, le secret des meilleurs leaders (1985)* concluent que les dirigeants ne sont ni plus, ni moins que des architectes sociaux. Nous transformons des architectures sociales en créant une nouvelle vision attirante, réaliste et impressionnante pour le personnel, mobilisant ce dernier derrière cette vision qui transforme l'architecture sociale de l'organisation et en institutionnalisant cette nouvelle vision, ce qui deviendra la nouvelle culture organisationnelle.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, nous sommes non seulement des architectes sociaux mais nous devons être des bons metteurs en scène et des bons directeurs d'artistes, par analogie au théâtre. La pièce sera aussi bonne que la performance du moins bon de nos artistes. Il faudra même dans certains cas s'auto-déployer mais en prenant bien soin de ne pas prendre toute la place.

Institutionnaliser la nouvelle vision

Outre le plan de communication, il faut que la vision des dirigeants se réalise. Rien de moins crédible que d'annoncer des choses qu'on ne fera pas et c'est là que nous en arrivons, à la stratégie opérationnelle, aux questions plus tactiques et d'intendance. À ce sujet, on raconte qu'au cours de la seconde guerre mondiale, un officier, à un exposé du Général De Gaulle, pressait ce dernier avec des questions de logistique. Il dit au Général: "Mais que faites-vous de l'intendance?", le général de lui répondre: "et l'intendance ... suivra". C'est pourquoi toutes les questions abordées dans la thématique de cet atelier m'apparaissent accessoires et subordonnées à ce que nous venons d'examiner. J'ai senti dans ce texte sur la thématique une certaine crainte, voire une impuissance certaine devant des obstacles syndicaux et de conventions collectives. Moi, je vous dis : "Barrez-vous pas les pieds dès le départ". Je reviens à la communication, pour vous dire que chez nous, nous avons appris à parler directement, sans filtre syndical ou autre, à nos employés. Nous l'avons fait en respectant tout de même les syndicats et en les associant, le cas échéant, aux discussions. Le résultat, c'est que les conventions collectives ça peut s'aménager localement. Si vous avez des projets importants, que vous êtes capables de les rendre attrayants, n'hésitez pas à les mettre sur la table devant les employés, vous serez surpris des résultats. Vous savez, dans le réseau de la santé, nous avons des conventions collectives de 500 pages environ.

En 500 pages, on parle à peine plus de quatre lignes de ce qu'il y a de plus important, le travail. C'est pourquoi je suis d'avis qu'il y a beaucoup plus de marge de manoeuvre que ne le laissent supposer certains gestionnaires. Le succès des organisations, dans les années que nous traversons, dépendra de plus en plus de l'audace et de la créativité des dirigeants. Les syndicats devront changer et plusieurs sont en train de s'adapter aux nouveaux styles de gestion. Ils devront comprendre que les employés, leurs membres, sont intéressés à voir se développer leurs organisations et à régler les problèmes localement. Il est là, le défi des gestionnaires. Il nous faut transformer les contraintes en occasions d'action. Il faut abandonner la gestion réactive pour recourir à la gestion proactive. En terminant, j'aimerais vous faire un bref tour d'horizon, de ce que nous avons mis en place à Maisonneuve-Rosemont et qui caractérise bien une gestion axée sur la valorisation de la ressource humaine.

Ouverture, transparence, participation, développement, reconnaissance:

- Plan complet de communication: cadres, employés, médecins et clients.
- Gestion des ressources humaines de plus en plus décentralisée, faisant du gestionnaire de premier niveau l'intervenant privilégié.
- Gestion participative, entre autres au moyen de comités paritaires employés-direction, plutôt que direction-syndicat.
- Politique de formation pour toutes les catégories de personnel comprenant:
  - mise à jour, perfectionnement, adaptation aux changements technologiques;
  - support financier pour études dans un domaine relié au secteur de la santé. Cours universitaires sur les lieux de travail.
- Programmes d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre pour les titres d'emploi en pénurie avec participation du personnel de l'hôpital dans les activités de recrutement.
- Programmes de gestion de l'excellence pour les professionnels, les cadres.
- Programmes de reconnaissance à l'intention du personnel:
  - semaine des employés de bureau;
  - journée de l'infirmière-auxiliaire;
  - journée de l'infirmière;
  - 25 ans de service.
- Activités de célébration:
  - ouverture de services;
  - portes ouvertes;
  - semaine des cadres;
  - cocktail pour tout le personnel (période des Fêtes).

- Politique d'appréciation du rendement pour le personnel.

- Politique d'évaluation du rendement des cadres avec impact salarial et accès à la bonification pour contribution exceptionnelle.

- Différentes activités de support plus des finances pour des projets de communauté "HMR", initiés par des employés:
  - club social des employés;
  - groupe de conditionnement physique.

- Développement de services au personnel:
  - programme d'aide aux employés;
  - services bancaires intégrés;
  - accès à du "counselling" pour le développement personnel et professionnel;
  - programme (PRH) préparation à la retraite.

Tous ces programmes, politiques, services ou autres, s'inscrivent dans une stratégie globale de gestion des ressources humaines axée sur la mobilisation et le développement. Si vous ne voyez pas maintenant toutes les solutions, ne vous inquiétez pas. Mary Parker Follet dans Dynamic Administration soulignait:

> *"Le meilleur leader qui soit est celui qui voit une image différente pas encore actualisée. Il voit des choses qui cadrent dans son image présente, mais n'y sont pas encore... Surtout, il doit amener ses collaborateurs à comprendre que ce n'est pas son propre but qu'il faut atteindre, mais un but commun, issu des désirs et des activités du groupe."*

Finalement, j'aimerais vous laisser sur ces quelques lignes de T.E. Lawrence:

"Tous les hommes rêvent, mais pas de la même manière.
Ceux qui rêvent la nuit
Dans les recoins poussiéreux de leur esprit
S'aperçoivent au réveil
Que ce n'était que vanité
Mais ceux qui rêvent le jour sont des hommes dangereux,
Parce qu'ils peuvent réaliser leurs rêves,
Les yeux ouverts."

Tiré de Bennis et Nanus, *"Diriger - Les secrets des meilleurs leaders" (1985)* Interéditions

Merci de votre bienveillante attention.

DÎNER-CONFÉRENCE

Mme Denise Bombardier, journaliste et auteure

Une des raisons pour lesquelles je suis devant vous aujourd'hui, c'est que je pense qu'il est important, dans la vie, de faire ce que l'on croit. Et pour ma part, l'éducation, j'y crois. C'est pour cette raison qu'il est très rare que je refuse de rencontrer des gens de l'éducation; parce que j'ai l'impression de me trouver en face de gens qui poursuivent le même objectif que moi. En fait, j'ai choisi le journalisme parce que j'ai le sentiment d'y jouer un rôle en quelque sorte pédagogique: informer les gens, c'est leur donner plus de choix, ce qui leur permet d'être de meilleurs démocrates (même si je reconnais que cette vision est quelque peu idéaliste...)

Je crois que l'éducation, c'est un concept large, qui doit se retrouver dans tous les secteurs et en être la préoccupation première. Or, lorsqu'on choisit un secteur pour y faire carrière, on ne le choisit pas par hasard; et l'éducation - comme la santé d'ailleurs - est un secteur particulier qu'on ne peut administrer comme si c'était une compagnie d'essuie-tout. Et dire qu'un administrateur, c'est interchangeable, c'est une aberration. Et c'est pour cette raison que les gens qui consacrent leur vie à l'éducation ne sont pas des gens comme les autres.

L'éducation est en train de revenir à la mode maintenant qu'on connaît les limites de l'économie. Et c'est une bonne chose. La raison, c'est que si on ne revalorise pas l'éducation ainsi que les institutions qui la contiennent, et les gens qui y travaillent, nos sociétés sont dans un cul-de-sac.

Pour ma part et en tant que journaliste, j'ai toujours cru - et je le crois toujours - que la meilleure façon d'informer les gens, c'était en respectant leur intelligence. Pour moi, il n'y a rien de plus spectaculaire que la pensée humaine en action. C'est pour cela que je ne crois pas qu'une image vaille mille mots, parce qu'une image peut annuler les mots, et par là même, la compréhension des choses et des événements. Et cela, on le sait très bien en télévision.

En éducation, votre plus grand compétiteur, c'est la télévision. Car lorsqu'on a pour métier la transmission de connaissances - et ultimement c'est votre métier à tous - on entre en compétition avec la télévision qui, elle aussi, transmet des choses. (Remarquez bien que je dis "choses", car il ne s'agit pas nécessairement de connaissances.) Or, au Québec, il faut bien le dire, les gens passent beaucoup d'heures devant leur poste de télévision. En fait, on bat des records dans ce domaine. Par conséquent, votre tâche n'en est que plus problématique puisqu'il vous faut trouver le moyen de séduire votre clientèle aussi bien que la télévision le fait.

Permettez-moi, en passant, d'établir ce que je crois être une distinction fondamentale entre ce que vous appelez un client, et que je continue pour ma part d'appeler élève ou étudiant. Les mots ne sont pas innocents; on est "client" quand on est dans un rapport de commerce: le client, c'est celui qui vient se procurer une marchandise. L'étudiant, c'est celui qui étudie. Et je crois que la différence est de taille...

Ceci étant dit, c'est évident qu'il est difficile d'asseoir ces étudiants dans des salles de cours et de leur demander de se concentrer afin qu'on puisse leur transmettre des connaissances, et sans que celles-ci soient interrompues par des commerciaux! Car la télévision, elle, nous a maintenant habitués à une transmission entrecoupée de messages publicitaires, et ce, même lors d'émissions dites d'informations. Et en société, le média de masse le plus important, le plus percutant, le plus spectaculaire, c'est la télévision. Et si ce média ne permet pas qu'une transmission puisse durer un certain temps sans interruption publicitaire, comment dès lors pourra-t-on transmettre des connaissances d'une façon continue à l'école?

En fait, la transmission de la connaissance doit se faire dans un contexte de réflexion, de silence et d'absence de bruits, et dans un élan qui ne peut pas être interrompu à tout moment.

Ce qui m'amène à vous dire que je suis toujours un peu scandalisée quand je passe dans un de vos collèges et que j'entends la musique qu'on y joue: je trouve que ça devrait être interdit! Il me semble qu'on devrait au moins mettre de la musique classique, même si les étudiants n'en veulent pas. D'accord, vous me direz que Mitsou vend plus que Mozart. Ça c'est sûr. Mais est-ce pour cette raison qu'il faut céder à la loi du plus grand nombre? Nous, à la télévision, nous avons l'obsession de nos cotes d'écoute; vous, l'obsession d'augmenter le nombre de vos étudiants. Bien sûr, c'est comme ça que c'est le plus payant. Mais cela ne devrait pas être un objectif et je ne pense pas que les collèges devraient être en compétition, sinon sur le plan de l'excellence. Au sujet, j'ai trouvé très intéressant la réaction des collèges au classement de la revue L'Actualité. Je m'imagine bien que le classement a été arbitraire et qu'il aurait pu être fait autrement, mais la violence de la réaction a quand même été significative et devrait au moins nous permettre de réfléchir un peu là-dessus, sur ce refus d'être classé, puisque c'est ce dont il est question, finalement.

C'est d'ailleurs un problème qui se retrouve à tous les niveaux, dans l'éducation: on refuse de classer. Ce n'est pas comme dans le sport où il est important de savoir qui patine le plus vite, qui saute le plus haut, qui est le meilleur joueur de hockey; et ces performances sont récompensées par des trophées ou des médailles. Mais en éducation, on ne donne plus de médailles, car on ne veut plus singulariser ceux qui réalisent des performances académiques. On ne veut plus le faire, et pourtant, cela se fait toujours, mais d'une façon détournée, hypocrite même, et ce, au niveau de

l'université. C'est certes un classement qui peut être discuté et les meilleurs étudiants ne sont pas toujours ceux qui ont les meilleures notes (et j'en sais quelque chose personnellement...). C'est vrai qu'il peut arriver qu'un étudiant très intelligent ne "performe" pas pour toutes sortes d'autres raisons. Mais il n'en reste pas moins qu'il faut se demander s'il est acceptable de refuser de valoriser la performance intellectuelle, alors qu'on valorise la performance sportive, comme cela se passe présentement. Et je crois qu'une des raisons de cet état de choses, c'est la présence - très accentuée d'ailleurs par la télévision - d'un courant anti-intellectuel qui lui-même se rattache à un courant antiélitiste. On croit - à tort, cela va sans dire - que l'élite, ce sont les riches. Moi, quand je parle d'élite, je pense à l'élite morale: des gens clairvoyants, des humanistes, qui ne partagent pas toujours les idées de la majorité; sans cette élite, une société n'a pas d'avenir.

Mais pour en revenir à ce que je disais, il est difficile de transmettre des connaissances dans une société qui considère que cela doit se faire rapidement et, en plus, efficacement. Et cette efficacité joue contre la pensée.

C'est d'ailleurs ce qui fait qu'il n'y a pratiquement plus d'émissions en direct, à la télévision: on a, en effet, l'impression que dans une entrevue en direct, il peut y avoir trois ou quatre bonnes idées. Tout au plus; le reste n'étant que verbiage et mots de liaison. On considère donc que le discours ne peut être entendu tel quel, à l'état brut: il n'est pas assez percutant. Alors on l'arrange; on le dépouille, et on en dégage l'essentiel. C'est comme ça que cela se passe à la télévision. Et si vous avez l'impression que pendant un reportage télévisé, une personne réussit le tour de force de tenir un discours sensé pendant trois minutes, eh bien c'est à cause du montage technique. Si vous saviez tout ce qu'on peut faire aujourd'hui!... En fait, ces trois minutes peuvent avoir nécessité une heure et plus d'enregistrement!

Alors comment dès lors voulez-vous que les professeurs dans les écoles, qui n'ont pas nécessairement vingt-deux idées par cours, ni toujours les mots pour exprimer ces idées - et ça, ils devraient l'avoir plus - comment voulez-vous que ces professeurs soient écoutés attentivement des élèves? C'est un problème plutôt difficile à résoudre...

Un autre problème du monde de l'éducation, c'est que l'école - dans son sens le plus large - doit être tout pour tous, qu'elle doit jouer le rôle de suppléante pour tous ceux qui assument mal leur rôle en société. L'école doit donc répondre à des besoins qui n'ont rien à voir avec l'école. Et bientôt, je suis sûre qu'il y aura des mouvements exigeant que l'enfant soit pris en charge par l'école dès sa naissance ! Je vous avoue que je ne suis pas de celles qui croient que l'école doit d'abord transmettre des connaissances, je le répète. Évidemment, si la famille assume mal son rôle, l'école se doit d'essayer de compenser; mais elle ne peut vraiment le faire, et ceci entraîne une "perversion" du rôle fondamental de l'école. Bien sûr, l'école doit être un lieu d'intégration: elle doit même être le creuset de l'intégration sociale. Mais elle ne peut pas accomplir cette tâche si le reste de la société ne le permet pas. C'est ce qui fait que l'école devient un bouc émissaire. Il est donc urgent qu'un débat public s'organise pour discuter cette question. Hélas! Personne n'ose seulement aborder ce thème...

C'est qu'au Québec, nous ne sommes plus capables de vivre avec l'arbitraire: tout doit être codifié, prévu, analysé, coulé dans le béton. Or, la bureaucratisation tue l'éducation: il n'y a plus d'espace pour les personnes. Aujourd'hui, on ne veut plus porter de jugements de valeur; et cela peut nous perdre. J'ai récemment eu une discussion avec des enseignants qui refusaient de prendre parti contre un régime dictatorial, sous prétexte qu'ils ne voulaient pas juger. Si les maîtres ne veulent plus être des maîtres, comment nos enfants vont-ils apprendre à penser? Je crois que c'est le rôle des éducateurs d'affirmer certaines choses, malgré le danger que cela peut représenter quelquefois.

Ici, au Québec, la bureaucratisation est si forte qu'on se croirait dans un pays de 250 millions d'habitants! Je ne vois qu'une raison à cette situation: c'est que le cléricalisme laïc a simplement remplacé le cléricalisme religieux. Conclusion: nous ne sommes pas sortis de l'eau bénite!... "Hors de l'Église, point de salut" disait-on, eh bien maintenant, c'est "hors d'un unique discours, point de salut". J'en sais quelque chose car à la télévision, c'est de plus en plus difficile d'organiser de vrais débats; on ne veut entendre qu'un discours à la fois. Or, c'est précisément une des responsabilités de l'enseignement, que d'introduire plusieurs discours, de façon à développer la pensée de la liberté. Et lorsque l'école n'assume pas cette responsabilité, elle rend la tâche difficile à ceux qui suivent...

Autre chose: les gens n'ont pas d'esprit critique et c'est à l'école que cela doit s'acquérir, ne serait-ce que pour éviter que nous, journalistes, puissions dire n'importe quoi sans crainte de se faire taper sur les doigts!... Il faut donc réintroduire la rigueur. Au Québec, on parle crûment, mais pas ouvertement; ce n'est pas la même chose.

Les mots n'ont plus le sens qu'ils devraient avoir: on y trouve ce que l'on veut. Nous, journalistes, nous ne pouvons plus faire notre métier dans ce contexte, et de votre côté, vous ne pouvez plus éduquer. C'est un autre problème auquel il faut faire face.

Un dernier point que l'école doit transmettre, c'est l'envie d'apprendre. Les religieuses qui nous enseignaient jadis en savaient à peine plus que nous; elles étaient enfermées dans les mêmes préjugés que nous. Mais elles nous donnaient ce qu'elles avaient: le goût d'apprendre. Et c'est ce que le système d'éducation doit réussir. Il ne doit pas être qu'une clé pour trouver une "job"; c'est sûr que le système d'éducation doit fournir cette clé; mais il y a quelque chose de plus fondamental, car s'il conduit uniquement à la "job", les gens n'auront pas la passion de leur travail, et cela fait toute la différence, et c'est ce qu'il faut retrouver; parce que sans cette passion, les gens vont sortir de l'école, s'installer devant leur poste de télévision, et regarder les téléromans pendant le restant de leurs jours. Ce n'est pas la grâce que je leur souhaite...

ALLOCUTION DE CLÔTURE

Jean Perron, directeur exécutif de l'A.C.C.Q.

Ainsi s'achève ce septième colloque. Considérant la complexité de la thématique que nous nous étions proposée, nous pouvons affirmer que nous nous en sommes fort bien tirés et que ce colloque a, une fois de plus, remporté un vif succès.

Et pour résumer ce succès, un seul mot me vient à l'esprit: **"compétence"**. Compétence des membres du Comité des affaires professionnelles: Jeanne LeRoux, Pierre Imbeau, Gérard Lemire et Line Pineau, compétence des conférenciers invités qui ont su se montrer à la hauteur de la tâche qui leur incombait. Je tiens donc à exprimer, en votre nom, à toutes ces personnes, notre satisfaction et notre reconnaissance pour nous avoir livré des communications riches d'idées réalistes mais aussi innovatrices.

Quant à vous, chers et chères collègues, c'est votre conscience professionnelle qu'il faut louanger. C'est en effet grâce à votre assiduité que ces colloques peuvent avoir lieu. Nous n'ignorons pas que toutes ces discussions concentrées en 24 heures exigent beaucoup de vous. Pour votre présence et pour votre participation, donc, un gros merci. Je m'en voudrais d'oublier de souligner le travail de mesdames Élaine Pelletier et Francine Paquet, deux employées de l'Association qui, je vous l'assure, n'ont ménagé aucun effort pour rendre votre séjour agréable.

Il me reste à souhaiter que ce colloque porte ses fruits, car, vous vous en doutez bien, le travail n'est pas terminé. Nous avons aujourd'hui jeté les bases de ce que seront demain les défis que nous aurons à relever. Et comme le soulignait notre président, monsieur Lépine, l'an 2000, c'est demain.

Je ne saurais donc que vous encourager à retrousser vos manches, car le travail ne manquera pas. Et je reste confiant que les cadres des cégeps sauront se montrer à la hauteur de ces défis que nous avons abordés ensemble.

Je vous remercie de votre bonne attention et vous dis: "À l'an prochain!"

Association des cadres des collèges du Québec
6 365, boulevard Hamel
L'Ancienne-Lorette (Québec)
G2E 5W2

Téléphone: (418) 877-1500
Télécopieur: (418) 877-4469

Responsable de la publication: Line Pineau

Mise en page et secrétariat:
Gisèle Beaubien - Élaine Pelletier

Impression: ProPage Inc.

Dépôt légal, 4e trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec

ASSOCIATION DES CADRES
DES COLLÈGES DU QUÉBEC

3565, boulevard Hamel
Ancienne-Lorette (Québec)
G2E 2W2